

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

2007      Pavla Bezvodová

**Technická univerzita v Liberci**  
**Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6209 - Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Podnikatelská informatika

**Vliv řízení vztahů se zákazníky na dlouhodobou výkonnost podniku**

**Effect of customer relationship management on long-term company  
production rate**

DP-MI-KIN-2007- 01

**Pavla Bezvodová**

Vedoucí práce: Ing. Klára Antlová, PhD.

Konzultant : Ing. Eva Zikmundová

Počet stran : .....79

Počet příloh : .....3

**Datum odevzdání : 5. 1. 2007**

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou poděkovat své vedoucí práce, Ing. Kláře Antlové, PhD., za ochotu, cenné rady a podnětné připomínky při tvorbě diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Zahradníčkovi a Ing. Skalkovi, kteří mi poskytli potřebné informace a podklady nutné k vypracování této práce.

## PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo. Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL. Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše. Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Praze 27.12.2006

Podpis: .....

## **RESUMÉ**

Cílem této diplomové práce je dokázat, že řízení vztahů se zákazníky může ovlivnit dlouhodobou výkonnost podniku. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou ve vztahu k procesům, zdrojům, technologiím, znalostem a hlavně k zákazníkům. Základním nástrojem realizace firemní politiky v oblasti péče o zákazníky je zákaznický orientovaný management – CRM – customer relationship management. Pouze finanční ukazatele jsou nevhodným nástrojem pro měření firemní výkonnosti, proto je nutné využívat i nefinanční ukazatele, kterými lze definovat a měřit nefinanční cíle. V úvodní část diplomové práce pojednávám o samotné výkonnosti podniku a řízení vztahů se zákazníky. Dále popisuji vliv CRM na výkonnost podniku a jak bychom měli postupovat při výběru CRM systému. V praktické části se zabývám využitím CRM na českém trhu, nejčastějšími komplikacemi při zavádění CRM systémů a inovačními trendy CRM. V poslední části uvádím závěrečné shrnutí, jak může CRM ovlivnit dlouhodobou výkonnost podniku.

## **SUMMARY**

The aim of this diploma thesis is to show that customer relationship management can affect long-term company production rate. The key production indicators are those in relation to processes, sources, technologies, knowledge and mainly to customers. The basic tool for creating company policy in branch of customer care is a customer oriented management – CRM – customer relation management. Bare financial indicators are not a sufficient tool for measuring company production rate, thus it is necessary to utilize also non-financial indicators, which can define and measure non-financial objectives. The introductory part of my diploma thesis discusses company production rate itself as well as customer relation management. I further describe how CRM affects company production rate and also the CRM selection process. In the practical part I discuss Czech market CRM utilization, most frequent complications of CRM implementation process and CRM innovative trends. In the last part I state the conclusion how CRM can affect long-term company production rate.

## OBSAH:

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>VÝKONNOST PODNIKU .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM.....</b>	<b>14</b>
3.1	CRM - Customer Relationship Management .....	15
3.2	Spokojenost a loajalita zákazníka .....	17
<b>4</b>	<b>VLIV CRM NA VÝKONNOST PODNIKU .....</b>	<b>22</b>
4.1	Strategie CRM.....	22
4.1.1	<i>Strategie zákazníků .....</i>	<i>23</i>
4.1.2	<i>Strategie produktů .....</i>	<i>23</i>
4.1.3	<i>Strategie komunikačních kanálů.....</i>	<i>24</i>
4.1.4	<i>Strategie struktury .....</i>	<i>24</i>
4.2	Prvky kvality CRM .....	26
4.3	Metriky CRM.....	26
4.4	Fáze a procesy CRM.....	30
4.5	Úrovně CRM.....	32
4.6	Nástroje CRM.....	35
4.6.1	<i>Kanálová politika .....</i>	<i>36</i>
4.6.2	<i>Politika vzájemných vztahů (interakcí).....</i>	<i>36</i>
4.6.3	<i>Politika znalostí.....</i>	<i>37</i>
4.6.4	<i>Smluvní politika .....</i>	<i>38</i>
4.6.5	<i>Kombinace nástrojů CRM .....</i>	<i>38</i>
4.7	Náklady na zavedení CRM.....	38

<b>4.8</b>	<b>Technologie CRM .....</b>	<b>41</b>
4.8.1	<i>Operační CRM.....</i>	42
4.8.2	<i>Analytické CRM.....</i>	44
4.8.3	<i>Kooperativní CRM.....</i>	46
<b>4.9</b>	<b>CVM - Customer Value Management.....</b>	<b>46</b>
<b>4.10</b>	<b>CRM a business intelligence .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>VÝBĚR CRM SYSTÉMU .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>Oracle E-Business Suite .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2</b>	<b>mySAP CRM.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3</b>	<b>Iterity CRM.....</b>	<b>53</b>
<b>5.4</b>	<b>Microsoft Dynamics CRM .....</b>	<b>54</b>
<b>5.5</b>	<b>eWay-CRM .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>VYUŽITÍ CRM NA ČESKÉM TRHU .....</b>	<b>57</b>
<b>6.1</b>	<b>Pregis.....</b>	<b>57</b>
6.1.1	<i>Vlastnosti mySAP CRM .....</i>	58
6.1.2	<i>Přínosy řešení mySAP CRM .....</i>	63
<b>6.2</b>	<b>Adastra – konzultační společnost .....</b>	<b>65</b>
6.2.1	<i>Čistota zákaznických dat .....</i>	65
6.2.2	<i>Podnik neumí identifikovat produkt a zákazníka .....</i>	68
6.2.3	<i>Zákon o ochraně osobních údajů .....</i>	68
<b>7</b>	<b>INOVAČNÍ TRENDY CRM.....</b>	<b>69</b>
<b>7.1</b>	<b>CTI - Computer Telephony Integration.....</b>	<b>69</b>
<b>7.2</b>	<b>Mobilní CRM.....</b>	<b>70</b>

<b>7.3</b>	<b>CRM formou ASP .....</b>	<b>71</b>
<b>7.4</b>	<b>CRM ve veřejné správě.....</b>	<b>73</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>74</b>
	Seznam použité literatury.....	76
	Seznam příloh.....	79



## Seznam použitých symbolů a zkratek

a.s. ....	akciová společnost
ASP .....	Application Service Providing
BI.....	Business Intelligence
BSC .....	Balanced Scorecard
CI.....	Customer Intelligence
CLV.....	Customer Lifetime Value
CRM.....	Customer Relationship Management
CTI .....	Computer Telephony Integration
CVM.....	Customer Value Management
EIS.....	Executive Information Systems
ERP .....	Enterprise Resource Planning
EFQM.....	European Foundation for Quality Management
HW .....	hardware
IS .....	informační systémy
IS/ICT.....	informační systémy a informační technologie
ISO .....	International Organization for Standardization
IT .....	informační technologie
LAN .....	Local Area Network
MS.....	Microsoft
NPV. ....	Net present value
OKEČ.....	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OLAP.....	On Line Analytical Processing
s. r. o.....	společnost s ručením omezeným
SPM. ....	Strategic Performance Measurement
s. r. o.....	společnost s ručením omezeným
SW .....	software
VBM .....	Value-Based-Management
www.....	world wide web

# 1 Úvod

Má diplomová práce si klade za cíl dokázat, že řízení vztahů se zákazníky může ovlivnit dlouhodobou výkonnost podniku. Ačkoliv základním měřítkem úspěšnosti celé firmy jsou finanční výsledky, neměli bychom zapomínat, co stojí v jejich pozadí. Pro řízení a měření výkonnosti firmy se používají nástroje finanční analýzy. Jejich hlavním nedostatkem je, že výstupem je již dosažená skutečnost bez posouzení reálného využití odborného, výrobního, marketingového prodejního, personálního potenciálu firmy. Hlavními faktory tvorby hodnoty firmy je řízení vztahů se zákazníky, které v sobě zahrnuje finanční i nefinanční skutečnosti. Na rozdíl od prodejní funkce společnosti totiž řízení vztahů se zákazníky musí působit dlouhodobě, což se neprojevuje v okamžitých prodejních nebo finančních výsledcích. Řízení vztahu se zákazníkem je označováno v řadě výzkumů jako jeden ze základních zdrojů konkurenceschopnosti podniků začátku 21. století. Domnívám se, že se jedná o strategii, která nabývá stále na významu.

Samotná práce je rozdělena do osmi kapitol. Začíná tímto úvodem a následují teoretické části zaměřené na výkonnost podniku a řízení vztahů se zákazníky. Zde zdůrazňuji, jak důležitá je zákaznická spokojenost a loajalita. Dále se snažím popsat, jaký vliv má CRM na výkonnost podniku a jak bychom měli postupovat při výběru samotného CRM systému. V praktické části uvádím příklady využití CRM na českém trhu, konkrétně ve společnosti Pregar, a komplikace, které shledala konzultantská společnost Adastra při implementaci CRM systémů. V předposlední části nastíním inovační trendy CRM a v závěru jsem se pokusila shrnout, jak může CRM ovlivnit dlouhodobou výkonnost podniku

Život firmy je postaven na věrných a spokojených zákaznících. Z toho vyplývá, že tyto zákazníky je nezbytné důkladně znát a důsledně o ně pečovat. “Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Spáčil, A.: Péče o zákazníky, Grada 2003, 115 str. – str. 17.

## 2 Výkonnost podniku

V současné době, kdy neustále roste tlak konkurence ztrácejí tradiční faktory ekonomického rozvoje práce, půda, kapitál a pracovní síla své dřívější významnosti a začínají se prosazovat jiné faktory. Nové podmínky vyžadují i odlišné styly řízení. Osvědčené principy založené na hierarchickém řízení, dlouhodobé produkci stejného produktu při neustálém snižování nákladů atd. již nejsou úspěšné.

Vlastníci vyžadují zúročení vlastního kapitálu na trhu. Cílem vlastníka je, aby mu firma přinesla více, než kolik ho stála. Abychom mohli posoudit, je-li naše firma dostatečně výkonná a zda je a zůstane konkurenceschopná, je třeba umět definovat kritérium výkonnosti. Tímto kritériem je čistá současná hodnota. Firma je dostatečně výkonná, dosahuje-li kladnou čistou současnou hodnotu. Pokud firma přináší více, než musel vlastník vynaložit, představuje to pro něho čisté zvýšení hodnoty.

Při posuzování výkonnosti firmy je třeba respektovat dva základní principy teorie financí:

- Koruna obdržená dnes má větší hodnotu než koruna obdržená zítra
- Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna

**Čistá současná hodnota** (NPV= net present value) je kvantitativním vyjádřením výše uvedených dvou axiomů financí. Platí:

$$NPV = -I + PV$$

Kde: NPV je čistá současná hodnota

I je výše investice vlastníka do firmy

PV je hodnota firmy pro vlastníka

[ 1 ]

Pro vlastníka je firma dostatečně výkonná pokud dosahuje kladnou čistou současnou hodnotu  $NPV > 0$ . Pomocí čisté současné hodnoty je možné spojit zájmy vlastníků a manažerů. Manažeři, kteří jsou motivováni k maximalizaci čisté současné hodnoty, budou jednat v nejlepším zájmu vlastníků.

Smyslem této práce však není zabývat se postupem vyčíslení čisté současné hodnoty. Toto hledisko výkonnosti podniku je již v praxi využíváno a k jeho stanovení se používají základní finanční ukazatele jako například ukazatel likvidity, výkonnosti, aktivity, zadluženosti, ukazatel tržní hodnoty atd.

Čistá současná hodnota představuje jeden z pohledů na finanční situaci podniku a jeho výkonnost. Přes vysokou vypovídací schopnost finančních ukazatelů, jsou pouze finanční ukazatele nevhodným nástrojem pro měření firemní výkonnosti. Na druhou stranu ukazatele tohoto typu mají i své výhody. Především jejich shromažďování a zpracování je velice rychlé a není finančně náročné, což je dáno dostupností zdrojů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash-flow, atd.) Jejich konstrukce vychází z účetních standardů, což umožňuje snadné porovnání s identickými ukazateli v minulosti. Důležité je vědět, co stojí v pozadí finančních výsledků.

Nedostatky, které vznikají v důsledku aplikace finančních ukazatelů lze eliminovat použitím nefinančních ukazatelů, kterými lze definovat i měřit nefinanční cíle. Tvorba a využití systému nefinančních ukazatelů, jejich sběr a vyhodnocování je však proces náročný z hlediska času i nákladů.

#### Dělení nefinančních ukazatelů:

- Kvantifikované, které lze vyjádřit pomocí měrných jednotek množství, objemu, velikosti, času atd.
- Nekvantifikovatelné, vyjádřené např. pomocí grafů tak, aby měly vypovídací a porovnávací schopnost

[ 2 ]

#### Dělení z hlediska obsahu:

- Externí ukazatele, které představují vnější omezení a bezprostředně přímo nebo nepřímo ovlivňují hospodaření a celkovou finanční situaci firmy:
  - makroekonomické (nasycenost trhu, vývoj zahraničního obchodu, platební bilance, atd.)

- mikroekonomické (postavení firmy na trhu, konkurenceschopnost, solventnost hlavních odběratelů, atd.)
  - geografické (poloha podniku, dopravní obslužnost, skladba pracovních sil v regionu, atd.)
- Interní ukazatele, které mohou ovlivnit celkovou situaci firmy, jako např. úroveň a kvalita řízení, úroveň technologie, ekologická politika, organizace výroby, marketingu a prodeje, atd.

[ 2 ]

Nedostatečné propojení finančních a nefinančních ukazatelů odstraňuje a nové přístupy v řešení nabízí nový trend firemního řízení, strategický systém měření výkonnosti firmy – **Strategic Performance Measurement (SPM)**.

„SPM přepisuje firemní strategii do měřitelných cílů a zpětně pomocí jednotlivých ukazatelů (finančních, strategických a operativních) do komplexního nástroje měření, systému, hodnotícího splnění stanovených cílů. Je nutno zdůraznit, že SPM se neomezuje pouze na využívání ukazatelů vycházejících z účetnictví, ale snaží se o vyvážené propojení finančních ukazatelů s ukazateli nefinančními, které často vystihují přesněji konkrétní jevy, než ukazatele finanční.“<sup>2</sup>

V rámci tohoto přístupu jsou v současnosti využívány například následující metody:

- Hodnotově orientovaný management – value-based Management (VBM)
- Balanced Scorecard (BSC)
- Model Evropské nadace pro management jakosti – EFQM excellence model.

[ 2 ]

---

<sup>2</sup> Marinič, Tvorba hodnoty v zákaznickém managementu, Moravské zemské muzeum, 2004. 144 s. – str. 15

Pro tyto systémy je společné to, že se snaží, každý vlastními nástroji a přístupy definovat celkový cílový efekt firemní činnosti. Výsledná hodnota je výstupem hodnototvorného řetězce firmy, který zahrnuje jak primární, tak i podpůrné činnosti.

#### Primární činnosti:

- Řízení vstupních operací
- Výroba a vývoz
- Marketing a obchod
- Servisní služby

Podpůrné činnosti zahrnují činnosti spojené s řízením infrastruktury, řízením pracovních sil, technického rozvoje a obstarávatelkou činností. [ 2 ]

Jednou z klíčových stránek hodnototvorného řetězce je marketing a obchod, neboli aktivity spojené se zákazníkem. Péče o zákazníka představuje v životě firmy jeden z nejdůležitějších elementů tvorby hodnoty. Základním nástrojem realizace firemní politiky v oblasti péče o zákazníky je zákaznický orientovaný management – CRM – customer relationship management.

### **3 Řízení vztahů se zákazníkem**

Abychom lépe pochopili, jak se řízení vztahů se zákazníky vyvíjelo, je třeba se vrátit do dob počátků marketingu. Před nástupem průmyslové revoluce byl obchodní vztah založen na důvěře a obchodní partneři si sebe navzájem cenili. Často se obchodník (řemeslník) se zákazníkem znali osobně. Proto také řemeslník věděl, jaký výrobek je pro zákazníka žádoucí, znal dobře jeho požadavky a hodnotící kritéria. Koncem 19. století s příchodem sériové a masové výroby se objevily nové zdroje energie díky nimž se výrobní postupy výrazně změnily. Důsledkem bylo, že výrobci ztratili přímý kontakt s konkrétním zákazníkem a výrobky byly distribuovány v širším měřítku.

Marketing služeb, který se rozvinul v 80. letech minulého století, pohlíží na celou výrobní společnost jako na marketingovou organizaci, jejímž cílem je nejen vyrábět ale

především uvádět na trh žádoucí a konkurenceschopné výrobky. Tato filozofie umožnila lépe porozumět vztahu se zákazníkem a přispěla k tomu, že řada oddělení podniku je se zákazníky v kontaktu. [ 3 ]

Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách. Z takového vztahu může těžit jak společnost, tak zákazník. Firma by neměla brát v úvahu pouze to, co zákazníci potřebují a oceňují v současnosti. Především by se ale měla zamýšlet nad tím, co budou potřebovat zítra. Uspokojování potřeb zákazníka vyžaduje prostor pro neustálé zlepšování. Firma musí umět rozpoznat nevyjádřené požadavky zákazníků, zejména jejich budoucí potřeby.

Měřítkem úspěšnosti řízení vztahů se zákazníky je zvýšená hodnota vztahu se zákazníkem. Tento vztah může být pro společnost hodnotný z mnoha důvodů. Nejdůležitějším indikátorem je ziskovost vztahu. Dalšími indikátory hodnoty vztahu mohou být: finanční vyjádření vztahu, ziskovost vztahu v průběhu jeho existence, trvání vztahu, podíl zákazníka, pevnost vztahu, hodnota referencí, atd. Míra hodnoty vztahu souvisí s oborem podnikání a danou společností. Proto když se společnost rozhoduje pro strategii, musí se také rozhodnout, v jakých dimenzích bude měřena hodnota vztahů. [ 3, 4 ]

### 3.1 CRM - Customer Relationship Management

„Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.“<sup>3</sup>

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

---

<sup>3</sup> Wessling, Harry, Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, Grada, 2003. 192 s – str.16

- 1) Lidé (lidský kapitál, zákazníci);
- 2) Obchodní procesy (zaměření, prolínání)
- 3) Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenosti)
- 4) Obsahy (data, obsah)

[ 5 ]

Na CRM je nutné pohlížet ze dvou hledisek. CRM jako strategie řízení podniku a CRM jako technologický nástroj, software pro toto řízení.

Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba zabývat se kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat.

Zavedení CRM je v praxi možné pouze po sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Zákazník má nejrůznější možnosti, jak podnik kontaktovat. V jednotlivých kontaktních místech zanechává důležité informace, které jsou nezbytné pro udržení a rozvíjení vztahů. Hlavním problémem je, že nashromážděné informace o zákazníkovi jsou kdesi v podniku, ale nejsou k dispozici tam, kde jsou potřeba. Prvním úkolem je tedy shromáždění všech cenných informací do jedné databáze. Druhý úkol spočívá v zajištění přístupu k informacím tam, kde je to zapotřebí. Komplexní pohled na celou problematiku jednak zajišťuje, že dojde ke spojení dílčích vylepšení a ke vzniku integrovaného celopodnikového řešení, ale navíc zaručuje kvalifikaci personálu a nasměrování všech obchodních procesů směrem ke zvyšování hodnot a k dosažení zisku.

CRM je souhrnná organizační jednotka, která je ve struktuře podniku nadřazena oddělením, jako jsou marketing, odbyt, personalistika, controlling atd....

V přístupu CRM je někdy dobré vzdát se krátkodobých cílů ve formě zvýšení obrátu a zisku, ale zaměřit se na dlouhodobý pohled tím, že budeme investovat do dobrých vztahů se zákazníkem. Měli bychom zákazníkovi dokázat, že nám nejde jen o peníze, ale především o jeho spokojenost.

[ 3, 4, 5 ]



### 3.2 Spokojenost a loajalita zákazníka

„Spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu.“<sup>4</sup>

Je velmi pravděpodobné, že pro řadu zákazníků neexistuje důležitější kritérium výběru produktu než cena. Vysoká cena však rozhodně není automaticky garancí kvality produktu. Cenovou hladinu určuje především trh a firemní nabídková cena vychází z obchodní politiky. Základní reálnou potřebou zákazníka je optimální poměr mezi cenou a výkonem. Zákazník chce získat užitnou hodnotu, kterou potřebuje, za nejnižší cenu. Firemní zákazníci preferují zároveň spolehlivost a odbornou úroveň dodavatele. Podstatné však myslím je, ve spolupráci se zákazníkem definovat užitnou hodnotu, kterou zákazník skutečně potřebuje.

Bohužel ne vždy to, co si zákazník zakoupí, pokryje zcela jeho skutečnou potřebu. Zároveň právě u dlouhodobých vtaů by se měla firma zaměřit také na dostupnost a úroveň dodávaných služeb. Pokud firma nebude jednat se zákazníky ve všech oblastech korektně, zákazník nebude spokojen a firma o něj může přijít.

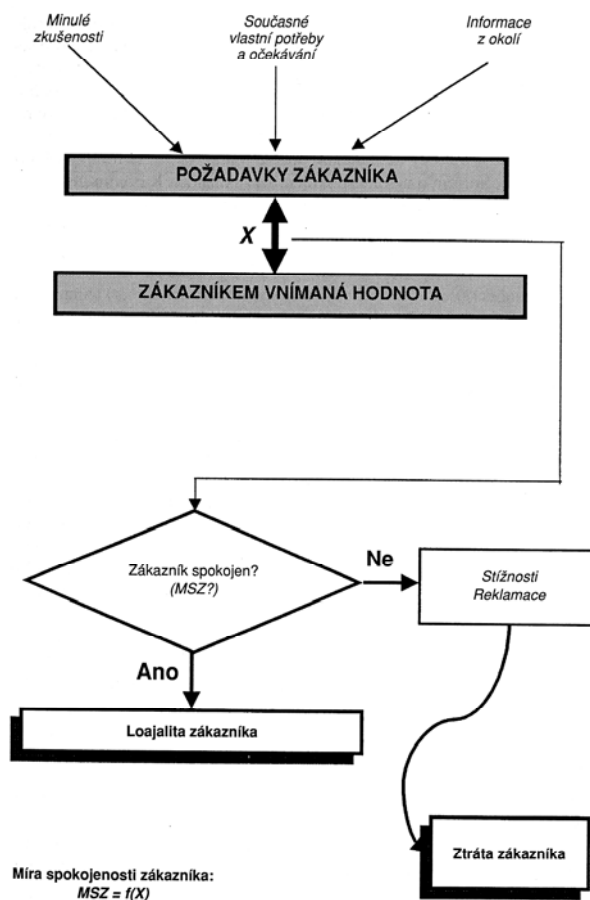
Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání. V závislosti na povaze těchto rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

1. tzv. potěšení zákazník – vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání
2. plná (naprostá) spokojenost zákazníka - je dána shodou mezi potřebami a očekáváními a vnímanou realitou
3. limitovaná spokojenost – vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka

[ 6 ]

---

<sup>4</sup> Nenadál, J., Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2004, 335 str. - str. 63



Obrázek č. 1: Model spokojenosti zákazníka

Zdroj [ 6 ]

Při jaké velikosti  $X$  se spokojenost zákazníka změní v jeho nespokojenost? Zde hrají roli i zcela subjektivní a individuální pocity zákazníků. ( $X$  je rozdíl mezi požadavky a vnímanou hodnotou.)

Vysoká míra spokojenosti zákazníka je jednou ze záruk věrnosti, loajality zákazníka.

„Pojem loajalita zákazníka je definován jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí.“<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Nenadál, J., Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2004, 335 str. - str. 66

Hlavní faktory zajišťující loajalitu zákazníků v konkurenčním prostředí:

- potěšení zákazníka,
- naprostá spokojenost zákazníka,
- pozice dodavatele na trhu,
- míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka,
- setrvačnost a pohodlnost zákazníka.

Průzkumy ukazují, že první 2 faktory se přitom na budování loajality zákazníků podílejí nejvíce.

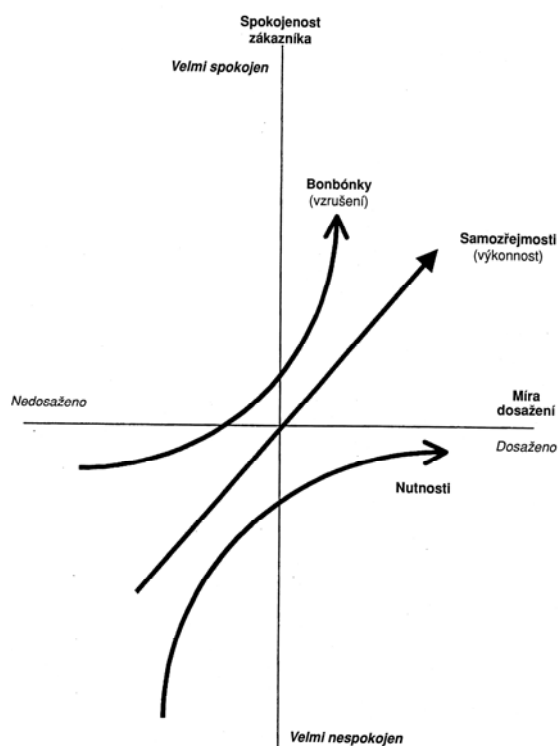
Firmy si ne vždy uvědomují, že loajální zákazník může být i nespokojený zákazník. Tento rozdíl může být způsoben tím, že postupy monitorování spokojenosti obvykle nepřihlížejí dynamice trhu a rozsahu nabídky konkurence. Např. v případě monopolních dodavatelů jsou nuceni být loajálními zákazníky i ti, kteří byli už dříve nespokojeni. Vstoupí-li na trh dodavatel s rovnocennou nabídkou produktů, lze očekávat výrazný odliv dosud loajálních odběratelů.

Trvalá vysoká míra spokojenosti je rozhodující podmínkou pro zachování si zákazníka i v budoucnosti.

První komplexní model monitorování míry spokojenosti zákazníků vypracoval Kano. U každého výrobku a služby definuje tři skupiny znaků spokojenosti:

- Bonbónky – malá skupina znaků spokojenosti. Jedná se o nadstandardní služby.
- Samozřejmosti - jsou spojeny s plněním základních funkcí výrobků či služeb. Zákazník je očekává s naprostou samozřejmostí.
- Nutnosti - zákazník je nekompromisně vyžaduje. Pokud je nenachází, odchází ke konkurenci

[ 6 ]



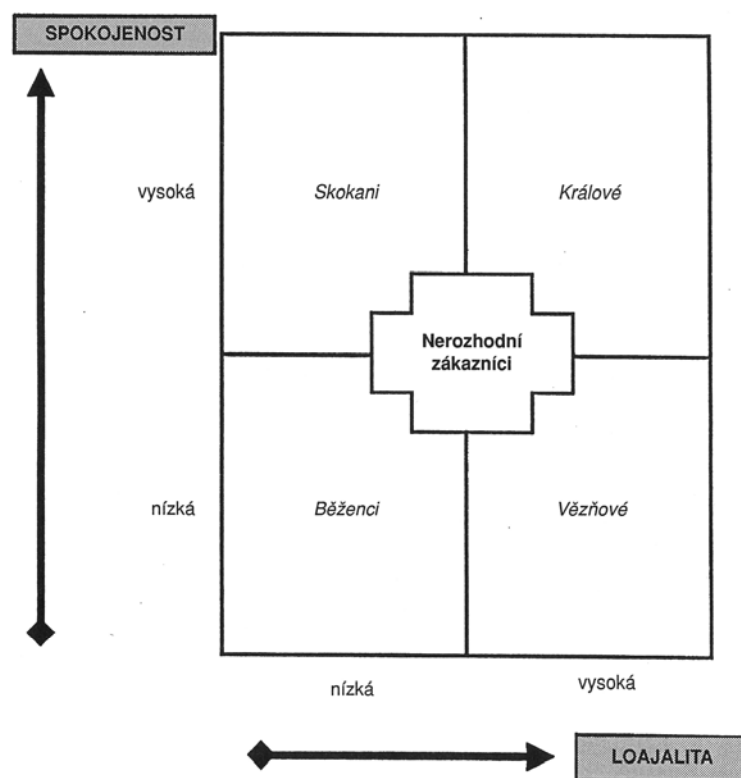
Obrázek č. 2: Kanův model spokojenosti zákazníka

Zdroj: [ 6 ]

Složitost vztahů mezi spokojeností a loajalitou zákazníků lze ilustrovat tzv. maticí spokojenosti a loajality. V ní se dají vyčlenit 4 typické skupiny zákazníků:

- Skokani, kteří díky velké konkurenční nabídce velmi často mění značku nakupovaných produktů
- Králové, kteří jsou velmi spokojeni se zakoupenými produkty a proto jsou věrni dosavadnímu dodavateli. Tato skupina je spolehlivou zárukou ekonomických výsledků organizace.
- Běženci, jedná se o nespokojené zákazníky, kteří hledají jiné, lepší nabídky (jedná se o typické ztracené zákazníky)
- Věžňové, zákazníci, kteří jsou nespokojeni s úrovní poskytovaných služeb, ale nemění svého dodavatele. (neexistuje, nebo je to pro ně velice nákladné)
- Indiferentní, nerozhodní zákazníci mají nevyzpytatelné chování a reprezentují tudíž nejobtížnější skupinu zákazníků

[ 6 ]



Obrázek č. 3: Matice spokojenosti a loajality zákazníků

Zdroj: [ 6 ]

Měřit celkové efekty věrnosti zákazníků přímo finančními ukazateli je jen velmi obtížné, proto i zde využíváme nepřímých ukazatelů, které je možné získat ze systému CRM. Jak jsem již zmínila výše, úlohou obchodu bylo prodávat - najít zákazníky pro to, co firma vyrobí. Právě toto se dnes zásadně změnilo. Nyní říká obchod firmě, co má produkovat a jaké kapacity má zajistit. Protože spokojenost zákazníků může zajistit jenom firma jako celek, je nutné zajistit, aby všichni ve firmě pochopili strategii CRM, aby mohla firma dobře odhadnout, kterým směrem se musí rozvíjet.

Domnívám se, že firma si musí stanovit konkrétní kroky, které by měly zvýšit pravděpodobnost úspěchu, jako vyjasnění strategických zájmů firmy, rozvoj dovedností všech pracovníků, kterých se mají vztahy se zákazníky týkat, správné nastavení procesů a systému hodnocení, precizní formulace požadavků na systém, vytvoření mechanismu pro podporu výběru a pečlivá příprava a řízení projektu zavedení CRM.

## 4 Vliv CRM na výkonnost podniku

### 4.1 Strategie CRM

Strategie CRM je nezbytným krokem při budování nebo inovaci CRM. Jednotlivé dílčí strategie musí podporovat globální cíle podniku a musí být vzájemně propojené. Strategie CRM obsahuje nejdůležitější rozhodnutí, které je nutné vykonat pro efektivní řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o rozhodnutí, kteří zákazníci jsou pro podnik podstatní a kteří nikoliv, které produkty bude podnik prodávat, jaké komunikační kanály bude podnik využívat, jakou strukturu a organizaci podnik v rámci CRM zvolí. Zná-li zaměstnanec strategii CRM, dokáže se lépe ztotožnit s podnikovými cíli a kulturou podniku. Strategie CRM obsahuje informace, které dávají zaměstnancům jasnou představu o tom, že spokojený zákazník je hlavním smyslem jejich činnosti.

Strategie CRM se skládá z následujících součástí:

- Strategie zákazníků - rozhodnutí o tržních a zákaznických segmentech a volba přístupů k těmto segmentům
- Strategie produktů - rozhodnutí o volbě a vlastnostech produktů, které bude podnik prodávat svým zákazníkům
- Strategie komunikačních kanálů - rozhodnutí o volbě a vlastnostech komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých bude podnik prodávat své produkty
- Strategie struktury - rozhodnutí o volbě technologií, nastavení procesů CRM a přístupu k zaměstnancům podniku

[ 7,8 ]

#### **4.1.1 Strategie zákazníků**

Podnik si musí dobře uvědomit, kdo jsou jeho zákazníci a co všechno musí udělat, aby si je udržel. Ne každý zákazník je však jeho žádoucím zákazníkem. Podnik nemůže pečovat o všechny potenciální zákazníky, protože požaduje návratnost svých investic. V některých případech by však péče o zákazníka byla dražší než součet všech efektů, které tento zákazník přinese. Efekt zákazníka neplyne pouze z produktů a služeb, které si zákazník zakoupil, ale také např. z doporučení, které zákazník dále předává svým známým atd. Hodnota zákazníka je subjektivní pro každý podnik a každý zákazník je vnímán různě. Podnik proto musí své zákazníky selektovat a označit segmenty zákazníků, kteří mají vysokou hodnotu a zvláště zákazníky, kteří mají pro podnik velmi nízkou hodnotu. Podnik musí mít zavedený také proces odmítnutí zákazníka.

[ 7,8 ]

#### **4.1.2 Strategie produktů**

Jestliže si podnik uvědomí, kdo jsou jeho zákazníci, musí se začít zabývat otázkou, jaké produkty těmto zákazníkům nabídnout. Současné tržní prostředí je velmi ovlivněno novými technologiemi. Podniky se snaží udržet zákaznickou loajalitu, vytvářet zvýšený zisk ze zákazníka a současně bojovat s konkurencí. Jenže právě nové technologie působí opačnými silami. Díky novým technologiím jsou zákazníci lépe informováni a mají lepší znalosti o tom, co kupují. Zároveň vyžadují kvalitnější komunikaci s podniky napříč komunikačními kanály, což podniky nedokáží vždy ideálně zajistit. To vše má za následek snižování zákaznické loajality. Podniky jsou tlačeny k tomu, aby vytvářely nové produkty, které odrážejí technologické změny, disponují kvalitou, kterou zákazníci požadují, a jsou konkurenceschopné. Tvorba nových produktů je z těchto důvodů kritickou částí CRM. Tvorbou nových produktů se míní jak modifikace a inovace existujících produktů, tak vytváření zcela nových produktů.

[ 7,8 ]

#### **4.1.3 Strategie komunikačních kanálů**

Komunikační kanál je prostředníkem mezi podnikem a zákazníkem. Hraje proto velkou roli při zakládání a udržování vztahu se zákazníkem. Tvorba strategie komunikačních kanálů spočívá ve volbě vhodných komunikačních kanálů a v určení jejich vlastností. Aby mohl podnik rozhodnout o komunikačních kanálech a jejich vlastnostech, musí znát odpovědi na následující otázky:

- Jaké produkty či služby se prostřednictvím komunikačních kanálů prodávají?
- Kdo si tyto produkty bude kupovat?
- Jak mají být produkty prodávány?

Je zřejmé, že každá z těchto otázek má významný vliv na výběr a vlastnosti komunikačních kanálů. V mnoha organizacích panuje názor, že aby byla organizace úspěšná, musí disponovat všemi existujícími komunikačními kanály. Tento názor je však mylný a především v praxi nerealizovatelný.

Odpovědi na první dvě otázky byly stanoveny ve strategii produktů a strategii zákazníků, takže jejich zodpovězení při vhodném dodržení postupu tvorby strategie CRM není problematické. Podnik se před výběrem komunikačních kanálů a jejich vlastností musí zamyslet především nad tím, jak mají být produkty prodávány.

[ 7,8 ]

#### **4.1.4 Strategie struktury**

Strategie struktury navazuje na předchozí části strategie CRM. Teprve pokud má podnik ujasněný pohled na své zákazníky, produkty a komunikační kanály, může se rozhodovat o volbě prvků struktury a jejich vlastnostech. I v tomto případě však platí fakt, že určitý stav struktury nebo určitá možnost stavu struktury může ovlivnit výběr zákazníků, produktů nebo komunikačních kanálů.



Strategie struktury má čtyři základní pilíře, které jsem již zmínila výše:

- Technologie - technologická podpora potřeb CRM, taková volba technologií a jejich vztahu k ostatním prvkům podniku, aby bylo dosaženo maximální podpory CRM podniku.
- Procesy - definice a nastavení podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity CRM.
- Organizace - definice a úprava organizační struktury takovým způsobem, aby organizace podporovala postoj k zákazníkovi jako k centru všech podnikových aktivit.
- Zaměstnanci - stanovení pravidel chování zaměstnanců, vytváření podnikové kultury a takový přístup k zaměstnancům, aby pochopili smysl podnikového CRM.

Všechny pilíře mají stejnou důležitost. Každý z nich je nezbytnou součástí podnikového CRM a jejich definice v rámci strategie CRM je nutná.

[ 7,8 ]

Podniky si uvědomily, že řízení vztahu se zákazníkem (CRM) je klíčovým faktorem úspěchu a že v rámci řízení je nutné se zákazníky komunikovat. Přesto má mnoho podniků v této oblasti podnikání značné problémy. Systém CRM je tvořen integrací back office aplikací pro odbyt, marketing, prodej spolu s front office aplikacemi včetně elektronického obchodu, služeb zákazníkům, servis a přímý kontakt se zákazníkem (call centrum, e-mail centrum).

Strategické řízení podnikového IS/IT musí řešit problémy integrace systémů ERP a CRM. Zpracování objednávek, logistika dopravy produktů k zákazníkovi, faktury, platby, to vše má podporu v ERP. ERP na počátku 90 let sliboval integraci všech podnikových dat, CRM však užívá odlišné datové struktury a pracuje s informacemi rozdílným způsobem. ERP má k dispozici samozřejmě životně důležité informace pro systém CRM, jako např. data z vydaných faktur a pohledávek, historii objednávek, historii plateb i základní obchodní informace o zákazníkovi. Úspěšné řešení CRM musí obsahovat přístup k těmto back office informacím spolu s jejich časovou souvislostí.

## 4.2 Prvky kvality CRM

Mezi prvky kvality CRM patří:

1) Přístup (technologie)

Např: call centrum, Internet, e-mail, fax. Jestliže chce mít zákazník přístup ke zboží nebo službě prostřednictvím Internetu a podnik tento kanál nenabízí, pak ho neuspokojí ani sebelepší call centrum.

2) Kompetentnost (kvalifikace personálu)

Jestliže pracovníci nedisponují znalostmi, které zákazník očekává, pak ani nejlepší kvalifikace nevede k růstu kvality vztahu k tomuto zákazníkovi. Je proto důležité zajistit okamžitý přístup k požadovaným informacím pomocí nástrojů CRM, aby bylo možné co nejrychleji vyhovět požadavku zákazníka a zajistit tak dobrou kvalitu CRM

3) Obchodní procesy (rychlost)

Požadavky by měly být na kontaktním místě interně zpracovány, předány kompetentní osobě a co nejrychleji vyřízeny.

4) Data (obsah)

Je nutné podrobně znát zákazníka, abychom mu vyhověli. Toto se vztahuje jak na údaje o samotném zákazníkovi, tak i na informace, které tento zákazník potřebuje.

[ 5 ]

## 4.3 Metriky CRM

„Metrikou rozumíme přesně vymezený finanční či nefinanční ukazatel, nebo hodnotící kritérium, které je používáno k hodnocení efektivnosti konkrétní oblasti podnikového výkonu a jeho efektivní podpory prostředky IS/ICT.“<sup>6</sup>

Důležitým nástrojem řízení podniku jsou metriky CRM. Role metrik by měla být specifikována ve strategii CRM. Metriky vyžadují především porozumění zákazníkovi a navíc schopnost toto poznání a porozumění sdílet napříč celým podnikem. Je jistě mnohem důležitější mít např. schopnost odhadu ziskovosti zákazníka, znát jeho loajalitu a jeho

---

<sup>6</sup> Učeň, P.: Metriky v informatice, jak objektivně zjistit přínosy informačního systému, Grada, 2001

preferenci produktů, než mít k dispozici pouze výkaz prodaných produktů či požadavky na servisní zásahy. Hlavním problémem je tedy v množství dat o jednotlivých zákaznících, které mají podniky díky implementaci systémů ERP a CRM k dispozici a skutečným využitím těchto dat. Konkurenční výhoda podniku v současnosti většinou spočívá právě v lepší schopnosti využití všech sdílených dat o zákazníkovi, a to lépe a rychleji, než je toho schopna konkurence.

Pro úspěšné využití metrik CRM je třeba nahlížet na CRM z obchodního, finančního a technologického hlediska, s tím že:

- Obchodní hledisko zahrnuje procesy změřené na strategii (obchodní a zákaznickou), tvorbu hodnot a multikanálovou integraci
- Finanční hledisko je reprezentováno procesem finančního řízení a monitoringem finanční výkonnosti
- Technologické hledisko je postaveno na informačním managementu, který zahrnuje řízení problematiky IS/ICT vztažené k CRM

Metriky je možné dělit v zásadě do čtyř hlavních skupin:

1. strategické – koncentrují se na sledování zdrojů vedoucích k dosažení výsledků ve finanční, zákaznické a operační činnosti (doba potřebná k ziskovosti, dostupnost strategických informací, doba reakce na informace, atd.)
2. zákaznické – směřující k dosažení strategických i finančních cílů (zákaznická spokojenost, schopnost udržet zákazníky, zpětné získání zákazníků, atd.)
3. finanční – které se vztahují k finančním cílům CRM dle jednotlivých zákaznických segmentů (životní hodnota zákazníka, ziskovost zákazníka, podíl na zákazníkovi, atd.)
4. operativní – např. doba prodejního cyklu, příjem manažera, náklady na marketingovou kampaň, úroveň služeb, náklady na služby, atd.

[ 10, 11 ]

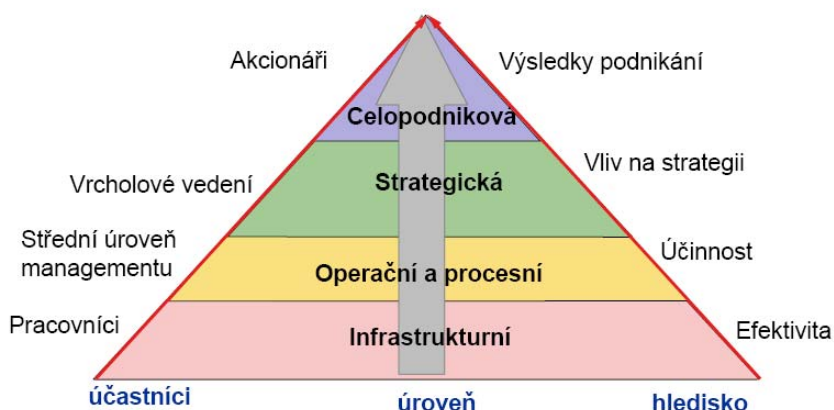
Tabulka 1. ilustruje cestu, kterou podniky ve vývoji CRM prošly a kam podle výzkumné práce Katedry Informatiky, Vysoké školy ekonomické, směřují. Je zřejmé, že po neúspěších některých velkých implementací CRM jsou nyní podniky opatrné při ekonomickém rozvažování zda inovaci CRM zahájit a pokud ano, pak jakým způsobem.

<b>Hodnotící hledisko</b>	<b>1965-1998 oddělené aplikace podporující obchod</b>	<b>1998-2003 počátky CRM</b>	<b>2004-2006 CRM</b>
<b>Podnikatelský cíl</b>	Produktově orientovaný podnik; akvizice	Podpora portfolia nabídky, X-prodej	Služby zákazníkům, budování hodnoty pro zákazníka
<b>Podniková kultura</b>	Zacílena na výkon jednotlivých funkcí podniku	Zacílena na podporu práce týmu; reflektuje preferenci zákazníka	Spolupráce týmů, s obchodními partnery, dodavateli
<b>Primární manažerský úkol</b>	Udržet zákazníka jako prioritu rozhodování	Přinutit všechny prac.pozice v podniku pracovat se SW CRM	Motivovat týmy ke spolupráci, koncentrace na životní cyklus zákazníka
<b>Podnikové procesy</b>	Po odděleních	Vícekanálové v prodeji, službách, marketingu	Integrované přes všechny kanály; podporují jednotlivé. fáze životního cyklu zákazníka
<b>Metriky</b>	Finanční, směřované k obchodnímu případu	Finanční, spokojenost zákazníka	Finanční, hodnota zákazníka, Balanced Scorecard
<b>IS/ICT</b>	Neintegrováné, podpora jedn. funkcí, někdy oddělení	Operační a analytické CRM, datové_sklady	Podporují strategii podniku v hodnototvorném řetězci

Tabulka 1: Vývoj CRM 1965 – 2006

Zdroj [ 17 ]

Hlavním problémem současnosti je, že vrcholové vedení podniku se bude vždy primárně zajímat o celkové výsledky hospodaření. Proto je nutné, aby při tvorbě metrik CRM tým spolupracoval s finančním oddělením a pomohl mu chápat specifické úkoly CRM a jejich vliv na finanční výsledky podniku. Z těchto důvodů lze na metriky CRM také nahlížet z jednotlivých úrovní.



Obrázek č. 4: Hierarchické členění metrik CRM

Zdroj [ 17 ]

Běžně jsou výsledky hospodaření vázány pouze na finanční ukazatele (obrat, náklady, zisk), ale jak ukazuje tabulka č. 2, všechny tyto výsledky jsou úzce spjaty s metrikami CRM.

Hierarchická úroveň metriky	Příklady metrik CRM		
<b>Úroveň podnikového řízení</b>	Podíl na trhu, růst obratu	Růst zisku	Zákaznická loajalita
<b>Strategické řízení oddělení</b>	Hodnota zákazníka po dobu jeho životního cyklu, ziskovost zákazníka	Fáze CRM: získání zákazníci, rozvinutí zákazníci, udržení zákazníci	Rizika, spokojenost pracovníků
<b>Operativní řízení oddělení</b>	Rychlost odezvy na zákaznické objednávky	Rychlost vyřizování stížností	Specifické pro jednotlivé obchodní kanály
<b>Infrastrukturní</b>	Reakce na volání do kontaktního centra, zákaznická data a jejich přesnost	Doba reakce podniku na požadavky zákazníka	Kvalifikace pracovníků, nemocnost pracovníků

Tabulka 2: Příklady metrik CRM

Zdroj: [ 17 ]

Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody (např. udržení a zvyšování stávajícího obrátu). CRM přináší přímo měřitelné výhody i efekty, které se projeví až po určité době.

Přínosy, které se projeví ihned po zavedení CRM:

- 1) Bezproblémový průběh obchodních procesů
- 2) Více individuálních kontaktů se zákazníky
- 3) Více času na zákazníka
- 4) Odlišení od konkurence
- 5) Vylepšení image
- 6) Dobrý přístup k informacím
- 7) Komunikace mezi marketingem, odbytem, službami
- 8) Efektivní týmová spolupráce
- 9) Růst motivace pracovníků

[ 5 ]

#### **4.4 Fáze a procesy CRM**

Při řízení a budování vztahů se zákazníky podnik prochází postupně čtyřmi fázemi:

1. Oslovení zákazníka (jde o první kontakt s potenciálním zákazníkem, patří sem všechny marketingové aktivity)
2. Obchodní transakce (v této fázi se připravuje a uzavírá kontrakt)
3. Plnění objednávek (dodání produktu, služby, včetně vystavení faktury, platby..)
4. Zákaznický servis (podnik posiluje loajalitu zákazníka)

V uvedených fázích CRM se uplatňují různé procesy CRM (marketing, obchod, servis) realizující obchodní cyklus. Zavedení systému CRM zasáhne do podnikových procesů, v nejlepším případě dosavadní procesy podporuje, v horším musejí být procesy upraveny, aby se daly se systémem sladit. Je nezbytné, aby pracovníci měli ve všech fázích rychlý a snadný přístup ke všem informacím o zákazníkovi. Důležitým předpokladem je proto zřízení jediného datového skladu. To vede k novému nastavení procesů, které ve finále vede k efektivnějšímu hospodaření s časem a kapacitou obchodníků a na druhé straně zvýší zákaznickou spokojenost. Budování CRM se rozhodně nevyřeší tím, že se projekt CRM

svěří oddělení informatiky a vedení podniku bude čekat na nákup příslušné technologie CRM. Základem úspěšné inovace CRM je inovace podnikových procesů vztažených k zákazníkovi. CRM je založeno na procesech. I když to některé firmy stále ještě nepochopily, CRM neznamena nakoupit drahý informační systém. S úspěšností zavedení CRM řešení lze počítat jen tehdy, pokud podporuje firemní procesy práce se zákazníkem. Pokud ne, kritéria úspěšnosti CRM řešení s největší pravděpodobností splněna nebudou.

Mezi typické procesy CRM, které se uplatňují v jednotlivých fázích CRM, patří:

- Řízení trhu (poskytuje segmentaci trhu, jeho analýzu, plánování)
- Řízení odbornosti (poskytuje standardy pro definici odborností, mapy pracovních pozic a rolí, dostupné kapacity jednotlivých odborností)
- Řízení vztahů (poskytuje standardy pro splnění zákaznických požadavků, pravidla pro kontaktní centra)
- Řízení příležitostí (podporuje kvalifikaci obchodních příležitostí, přiřazování priorit, přehledy o všech dostupných obchodních příležitostech)
- Řízení nabídek (poskytuje možnost prohledání vlastních databází a databází našich partnerů obsahujících řešení požadovaná v oboru)
- Tvorba řešení a jeho dodání (poskytuje aplikace pro tvorbu ceny, přípravu nabídek, kontraktů..)
- Řízení zákaznické spokojenosti (poskytuje automatizovaný průzkum spokojenosti, aplikace řízení stížností a vyhodnocování jejich průběhu)
- Řízení informací (podporuje tvorbu a aktualizaci datového skladu) [ 8 ]

Zásadní problém v současné době shledávám v nedostatečné integraci procesů. Procesy nemají jednoznačně určeného vlastníka, který by za ně zodpovídal, cíle procesů si často protiřečí, každý si v podniku počíná dle své vlastní úvahy a nerespektuje pravidla.

Hlavní zásadou je, že procesy CRM musí být vzájemně integrovány. Veškeré procesy by měly být přesně definovány a měly by mít svého vlastníka. Je dobré stanovit cíle, které motivují pracovníky ke spolupráci s ostatními procesy a procesy dodavatelů a obchodních partnerů. Procesy musí sledovat a podporovat podnikatelskou strategii a podnikovou vizi. Je však potřeba zdůraznit, že podnik může vytvořit velmi propracovanou inovaci CRM,

založenou na důkladné revizi procesů CRM, ale to stále k úspěchu nestačí. O tom, jak úspěšně procesy proběhnou, rozhodují pracovníci a manažeři příslušného podniku. Pokud nebude management věnovat dostatečnou pozornost vedení lidí, investice do CRM se nevrátí. Úspěch inovace CRM bude záležet na přístupu k práci příslušných pracovníků, na jejich motivaci a také na měření jejich výkonu.

Mezi nejžádanější charakteristiky pracovníků v současnosti patří:

- Důsledná koncentrace na potřeby zákazníka
- Soutěživost a vůle prosadit se
- Rozhodnost
- Schopnost improvizace
- Schopnost týmové práce
- Schopnost vedení týmu

Popsané charakteristiky mohou pomoci při výběru kandidátů a formování týmů, který se zaměří na potřeby zákazníka a bude schopen realizovat procesy CRM a využít potenciál technologie CRM. [ 8 ]

## **4.5 Úrovně CRM**

Každý podnik nějakým způsobem řídí svůj vztah k zákazníkům. Jednotlivé podniky se liší v úrovni řízení vztahu se zákazníky. Nepřihlížení k současnému stavu podniku by prudce zvyšovalo riziko neúspěchu inovace CRM. Rozhodnutí, které by mělo vést ke zlepšení řízení vztahu se zákazníkem, musí směřovat k inovaci CRM, nikoliv k jeho vytvoření.

Jestliže se každý podnik nachází na jiné úrovni CRM, je vhodné klasifikovat tyto úrovně z hlediska možnosti inovace CRM v podniku. V zásadě rozlišujeme 5 různých úrovní CRM podniku:



1. **Chaotická úroveň CRM** odpovídá podniku, který nemá primární zájem na řízení vztahů se zákazníky. Činnosti takového podniku spočívají v nabídce svých služeb, podnik se většinou nijak nesnaží o prodloužení vztahu se zákazníkem a o maximalizaci hodnoty vztahu se zákazníkem. Z procesního hlediska podnik nemá zpracované procesy pro vztah se zákazníkem a každý nový vztah se řídí originálními procesy, které vznikají spontánně. Podnik neeviduje své kontakty ani průběh vztahu se zákazníkem. Výsledkem je fakt, že podnik nemůže nijak plánovat své budoucí služby, protože nezná své zákazníky a jejich potřeby. Dopadem pro podnik jsou potom vysoké náklady na činnosti typu back-office. Chaotická úroveň CRM je vlastní spíše malým podnikům. Každý zákazník nebo dokonce každý obchodní případ je obsluhován na základě originálního procesu, který vystihuje individualitu a potřeby zákazníka. V případě většího podniku je tento stav však nemožný. Podnik, jehož CRM se nachází na chaotické úrovni, by měl inovaci svého CRM zaměřit především na vytvoření technologického a procesního prostředí pro evidenci a využívání informací o zákaznících, vytvoření segmentů, vytvoření procesů pro jednotný vztah k zákazníkům.
2. **Segmentovaná úroveň CRM** je taková úroveň, kdy si podnik uvědomuje potřebu řídit vztah se zákazníky a činí základní kroky pro řízení vztahu se zákazníky. Především jsou definované procesy pro řízení vztahu se zákazníky. To znamená, že podnik z procesního hlediska vystupuje ke svým zákazníkům jednotně. Podnik si uvědomuje potřebu stále nových zákazníků a má pro tuto oblast rovněž zpracované procesy. Z těchto důvodů rozlišuje své zákazníky do segmentů. Na každý segment lze potom působit. Vzhledem ke znalosti segmentů lze také lépe předpovídat množství budoucích obchodních případů a tím lépe plánovat činnosti back-office. Vzhledem k tomu, že každému segmentu náleží jiné služby podniku a každý segment vyžaduje jiný přístup, dochází v podniku k nekonzistenci informací o zákazníkovi. Důsledkem toho je nerozlišování různých rolí zákazníka. Např. zákazník může být současně klientem a také dodavatelem podniku. Vzhledem k tomu, že zcela jiné oddělení se o zákazníka stará z hlediska jeho role dodavatele, není toto oddělení schopno zjistit, jak na tom je zákazník v roli klienta.

[ 8 ]

3. **Centrická úroveň CRM** řeší problematiku sjednocení informací o zákazníkovi. Dopad vyřešení tohoto problému na podnik je závratný. Kdokoliv v podniku, kdo je v nějakém vztahu se zákazníkem má stejné informace o zákazníkovi jako ostatní zaměstnanci. Jeho rozhodování je tedy podloženo aktuálními informacemi. Důsledkem toho je jednotné vystupování k zákazníkovi nejen z procesního hlediska (jako v segmentované úrovni CRM), ale také z věcného hlediska. Je možné také rozlišit více rolí jednoho subjektu. V rámci centrické úrovně CRM se evidují profily každého zákazníka, případně také průběhy vztahu se zákazníkem. Tento stav tím pádem umožňuje nejen akviziční činnosti podniku, ale také prodloužení vztahu se zákazníkem.
  
4. **Individualizovaná úroveň CRM** zajišťuje sledování individuálních potřeb každého zákazníka. Každý zákazník má svého osobního správce. Podnik upravuje své chování v závislosti na konkrétních potřebách, vlastnostech a zvyklostech zákazníka. Zákazník má jistotu, že podnik k němu bude vždy přistupovat především jako partner. Tato úroveň přináší možnost maximalizace hodnoty vztahu se zákazníkem. Vzhledem k tomu, že podnik důkladně zná své zákazníky, je schopen přesného plánování a může tím výrazně snížit náklady na činnosti typu back-office. Podnik je velmi pružný v nabídce svých služeb, protože dokáže odhadovat budoucí potřeby svých zákazníků.
  
5. **Globálně individualizovaná úroveň CRM** uplatňuje stejné procesy ve všech lokalitách, kde podnik působí, podle potřeb každého zákazníka. Ten má jistotu, že podnik k němu bude přistupovat jednotně v kterékoliv lokalitě na světě. [ 8 ]

Podnik inovující CRM musí vědět, na jaké je pozici a kam se chce dostat. Dále podnik musí znát další faktory, které na inovaci CRM působí, rizika, která se při inovaci vyskytují a tyto faktory a rizika řídit. Inovace CRM by neměla být prováděna skokově, ale úroveň po úrovni. Inovace CRM se musí zaměřit na všechny oblasti CRM – technologii, procesy, lidský faktor. Vynechání některé oblasti snižuje funkčnost výsledného řešení. K inovaci,

kteřá znamená změnu úrovně CRM podniku, nedochází v podniku příliš často, ale drobná zlepšení, jež nezpůsobí změnu úrovně CRM podniku, by měly probíhat neustále.

Přestože problematika CRM je dnes čím dál více diskutovaná, firmy neustále opakují ty samé chyby při inovaci CRM. Mezi nejčastější identifikovaná rizika inovace CRM patří:

- Podcenění vize a strategie
- Nespecifikované metriky CRM
- Špatný výběr technologie
- Nedostatečné profesní vybavení a postoje pracovníků
- Špatná integrace CRM s ostatními systémy

#### 4.6 Nástroje CRM

Každý zákazník má jiné potřeby, které se projevují v konkrétních požadavcích na služby CRM. Nemůžeme tedy nabízet všem zákazníkům stejné služby bez rozdílů. To, jaké služby se budou nabízet jakým zákazníkům, záleží na strategickém rozhodnutí managementu a podle toho se volí příslušné nástroje CRM. Existují 4 základní nástroje CRM, problémem ale zůstává, že nástroje se velmi často v praxi aplikují jednotlivě, bez vzájemného propojení.



Obrázek č. 5: Nástroje CRM

Zdroj: [ 5 ]

#### **4.6.1 Kanálová politika**

Zabývá se principy uspořádání kontaktních bodů pro zákazníky a distribučních služeb. Distribuci lze realizovat přímo, bez mezičlánků přímo od výrobce ke spotřebiteli, nebo nepřímo. Při nepřímé distribuci se mezi výrobce a spotřebitele zařadí jeden, dva, tři nebo více mezičlánků.

Příklady distribučních mezičlánků:

- Maloobchodníci, velkoobchodníci
- Transitzní přepravci
- Obchodní skupiny, řetězce, odborné obchody
- Diskontní obchody, speciální obchody, butiky
- Tovární odbytiště, obchodní domy, supermarkety
- Obchody se spotřebním zbožím, obchody se zlevněným zbožím
- Nákupní centra, zásilkové služby, objednávkové služby
- Automaty, teleshopping, veletrhy
- Přímí distributoři, domovní služby
- Elektronické obchody, e-business, atd.

[ 5 ]

Zdůrazňuji, že elektronická tržiště přitom mají v posledních letech jako mezičlánek stále důležitější pozici. Vybavení obchodního procesu CRM nástroji přináší všem účastníkům značné výhody a dochází k uspokojování potřeb na obou stranách.

#### **4.6.2 Politika vzájemných vztahů (interakcí)**

Vzájemný vztah (interakce) se doposud vyskytoval převážně mezi lidmi. V současnosti se však objevují stále nové možnosti interakcí. Není žádnou novinkou, že dnes v call centrech narazíme na komunikaci s robotem. Využijeme-li možností software umělé inteligence a syntetického hlasu, který sluchem nelze rozpoznat od lidského, dostaneme

výbornou aplikaci robotiky v prostředí CRM. Dalším médiem je Internet, který komunikuje se zákazníkem prostřednictvím webových stránek, portálů, tržišť, diskusních konferencí atd. Tradiční reklamní prostředky (televize, noviny, časopisy, plakáty, rozhlas) se pro interakci se zákazníkem nehodí, protože působí pouze jednosměrně. Klasickými médii můžeme sdělit např. podnět k navázání interakce (telefonní číslo, adresu), nejedná se však o samotnou interakci. Dalším klasickým nástrojem interakce je vyslání propagačních pracovníků do nákupních center, nebo přímo do domácností. Nevýhodou však zůstává, že data se nepořizují do databáze a to je nutné pomocí vhodného softwarového nástroje CRM zlepšit. Kromě již zmiňovaných nástrojů se klade stále větší důraz také na mobilní komunikaci (např. služby WAP – Wireless Applications). Hlavním úkolem tedy je zasíťovat všechna interakční media tak, aby si zákazník mohl zvolit takové medium, které mu v danou dobu nejlépe vyhovuje z hlediska obsluhy i ceny. [ 5 ]

#### **4.6.3 Politika znalostí**

Hlavním úkolem politiky znalostí je efektivní aplikace znalostí za účelem zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem. Znalosti o zákazníkovi by měly sloužit zejména k uspokojení jeho potřeby dlouhodobému posilování vzájemného vztahu. K tomu využíváme nejnovější informační technologie (databáze, dolování dat, OLAP...)

Uspořádání znalostní politiky vyžaduje zodpovězení následujících otázek:

- Jaké znalosti musíme mít k dispozici
- Kdy tyto znalosti budeme potřebovat
- Kde musí být znalosti přístupné
- Pro koho mají být přístupné

[ 5 ]

Cílem je uspořádání vzájemných vztahů pro účely vzájemné komunikace (interakce). Toto je pro každou firmu odlišné. Je tedy nutné získat všechny informace, ze všech míst a od všech nositelů informace a hromadně s nimi pracovat.

#### **4.6.4 Smluvní politika**

Smluvní politika se jako nástroj CRM skládá z cenové politiky, platebních podmínek, úvěrové politiky, atd. Aby firma dokázala účinně řídit vztahy se zákazníky, musí přikročit k tvorbě individuálních cen. Důležitost segmentace zákaznických skupin i jednotlivých zákazníků se projeví právě v cenové politice. Předpokládám, že člověk v časové tísní nebude volat na bezplatné call centrum, kde lze očekávat frontu, ale raději si zaplatí za okamžité obsloužení. Služby CRM tedy nelze nabízet za jednotnou cenu. [ 5 ]

#### **4.6.5 Kombinace nástrojů CRM**

Zákazníci si volí ty nástroje CRM, které chtějí využívat, ale rozhodnutí o kombinaci nástrojů závisí na managementu. Dostanou-li zákazníci to co chtějí, zůstanou našimi zákazníky. V dynamickém světě se potřeby zákazníků neustále mění, proto musíme jednat intuitivně, musíme myslet v souvislostech a do budoucna. Podnik potřebuje zkušené manažery, kteří využívají analytický metod, teoretických poznatků a mají zkušenosti v oboru CRM a tudíž jsou schopní rozhodnout, jakou kombinaci nástrojů CRM zvolit a co je třeba přizpůsobit požadavkům zákazníka. Změnu všech nástrojů můžeme provést například v důsledku velkého pokroku informační technologie. Při modernizaci jen některých oblastí (např. výkonnější call centrum) je nutné modifikovat i samotné CRM nástroje. Chceme-li si udržet zákazníka, musíme předběhnout konkurenci a musíme zkombinovat ty pravé CRM nástroje. To ovšem většinou vyžaduje rozsáhlé investice.

#### **4.7 Náklady na zavedení CRM**

Úspěšná inovace CRM vyžaduje provedení rozsáhlých změn, ty jsou ale spojeny s různými náklady. V prvním kroku většinou firma provede inventarizaci stávajících prostředků a posuzuje se rozdíl výsledků s požadovaným stavem. Z tohoto rozdílu se poté vyvodí příslušná opatření a náklady. Abychom správně zohlednili všechny náklady, musíme do nich začlenit také náklady na vytvoření vize CRM, jeho cílů, definici CRM

nástrojů atd. Musíme rozlišovat náklady vázané na různé etapy implementace CRM a náklady spojené s běžným provozem. Náklady je tedy možné rozdělit do několika fází, přičemž každá fáze obsahuje náklady na plánování, realizaci a kontrolu.

#### 1. Náklady na hodnotící fázi

Tyto náklady se vztahují ke třem oblastem, které při zavádění CRM hrají klíčovou roli: personál, obchodní procesy a informační technologie. Příkladem těchto nákladů je například: Zhodnocení kultury podniku, zhodnocení stavu dokumentace procesu, zhodnocení stávající systémové architektury, hardwaru, stavu sítí, softwaru, zhodnocení zabezpečení dat, zhodnocení vedení projektu, týmu zodpovědného za projekt, cestovné a stravné pro všechny účastníky, náklady na externí poradce atd.

#### 2. Náklady na vytvoření celkové a detailní koncepce

Po zhodnocení výchozí situace přistoupíme ke stanovení požadovaného stavu CRM. Aby inovace byla úspěšná, musíme začít u současného stavu, který dále rozvíjíme. Uvažujeme zde náklady na budoucí systémové architektury, definice prostor, databází, rozhraní, definice softwaru CRM, definice chystaných procesů, ustavení osoby odpovědné za procesy, definice formy a průběhu školení, definice cílů školení, volba školitelů, vyhodnocení a výběr případných nabídek, vypracování koncepce pracovního týmu, stanovení řídicího výboru, uvolnění zaměstnanců pro hodnotící fázi atd.

#### 3. Náklady na vlastní výstavbu CRM

Údaje o těchto nákladech se získávají z předchozí fáze, kde jsme stanovili kvalitativní i kvantitativní rozsah činností. Do této etapy zahrnujeme náklady na vybavení PC, notebooky, náklady na servery, instalaci sítě a telekomunikačních prostředků, náklady na zabezpečení dat, na online rozhraní, licence na software, náklady na školení, na vypracování dokumentace, náklady na schválení, náklady na administrativu, atd.

[ 5 ]

#### 4. Náklady na pilotní fázi

Pilotní fáze je generální zkouškou projektu CRM před jeho uvedením do provozu. V této fázi skupina zaměstnanců ověřuje funkčnost systému. V pilotní fázi nelze čerpat ze zkušeností, vše je nové a neznámé, a proto je tato fáze velkou výzvou pro účastníky projektu. Zaměstnanci pracují v nově vytvořených procesech a systémech. Došlo-li k chybám v předchozích fázích, projeví se to nyní a náklady opět vzrostou. Náklady v této fázi jsou především na provoz a údržbu hardware a software CRM, provoz rozhraní, systémová podpora, náklady na prostory, náklady na personál (mzdy), náklady na změny, opravy, náklady na korekce školení, administrativa, atd.

#### 5. Náklady na fázi modifikace

Fáze modifikace představuje poslední překážku před celopodnikovým uvedením projektu CRM do provozu. Uplatňují se zde poznatky získané z pilotní fáze a provádí se úpravy a korekce v oblastech obchodních procesů, software CRM, funkce programů, rozhraní, školicí skupiny a jejich rozvržení. Provedené úpravy nezaručují stoprocentní bezchybnost, ale minimalizují chyby, které mohou v novém prostředí nastat. Tyto náklady mohou být minimální, ale vyskytnou-li se nepředvídatelné potíže, mohou být vyšší než se původně předpokládalo. Jedná se o náklady na úpravy hardwarových komponent, úpravy telekomunikačních systémů, rozšíření kancelářských ploch, přikoupení nábytku, rozšíření infrastruktury sítě, úprava kvality dat, úprava obchodních procesů, úprava komunikačních prostředků, náklady na pracovní tým, cestovné, uvolnění zaměstnanců, atd.

#### 6. Náklady na fázi nasazení

Závisejí na pilotní fázi i na velikosti podniku. Náklady jsou zejména v oblastech informační technologie, např. náklady na rozšíření celopodnikové architektury o složku CRM, náklady na integraci technologií pro servis, prodej a marketing, instalace softwaru na všechna pracoviště, testování funkčnosti, zahájení provozu, dokončení školní, provedení celopodnikových komunikačních opatření, atd.

[ 5 ]



#### 7. Náklady na běžný provoz

Jedná se o náklady, které již nejsou součástí projektu CRM. Projekt ve své podstatě končí úspěšným nasazením CRM.

### 4.8 Technologie CRM

„V popředí CRM není technika, ale změny organizace a jejích obchodních procesů v závislosti na potřebách zákazníků. Zaměstnanci musí mít možnost se neustále vzdělávat, protože jsou to právě oni, kteří tvoří zpětnou vazbu mezi požadavky trhu a systémem. Těmto požadavkům se pak musí přizpůsobit i technologie. V popředí tedy stojí člověk, nikoliv technologie. Technologie je pouze pomocníkem pro zvládnutí vztahů se zákazníkem.“<sup>7</sup>

Při výběru technologie musíme brát ohled na existující informační systém. Architektura CRM musí být v souladu s ostatními architekturami, musí poznat a pochopit jejich vzájemné vztahy.

Obecně rozlišujeme:

- Architektura informačních služeb – struktura poskytovaných služeb a jejich vzájemných vztahů (informační služby pracovníkům a zákazníkům, obchodní podmínky, organizační zajištění, atd.).
- Aplikační architektura informačního systému – obsahuje přehled aplikací, jejich uspořádání a vztahy mezi nimi.
- Architektura technologická – jedná se o softwarové a technické prostředky.
- Architektura řízení IS/ICT – definuje oblasti řízení IS/ICT a všechny vzájemné vazby.

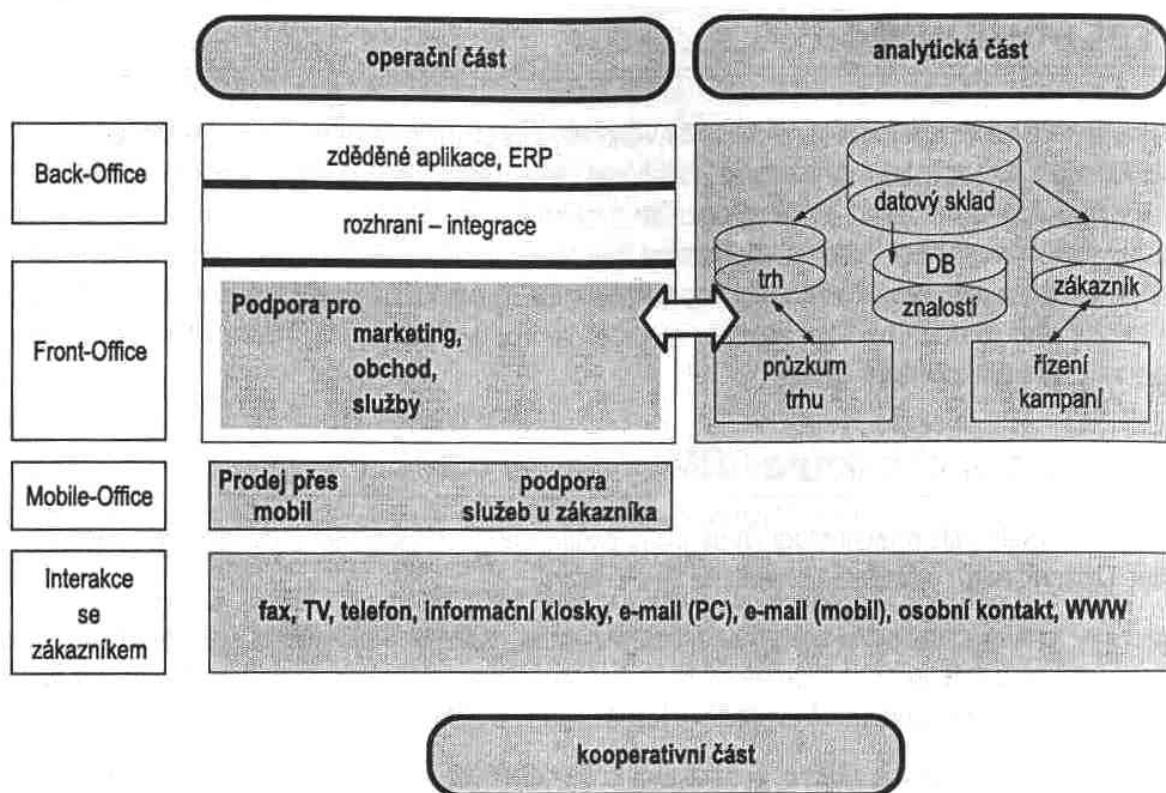
[ 8 ]

---

<sup>7</sup> Wessling, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, Praha : Grada, 2003. 192 str.- str. 112

Z pohledu CRM je nejdůležitější aplikační architektura, která má 3 základní části:

- Operační
- Analytickou
- Kooperativní



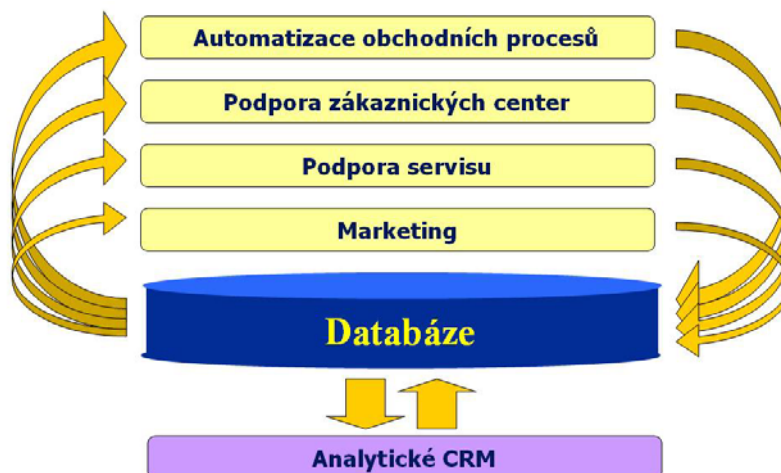
Obrázek č. 6: Aplikační architektura CRM

Zdroj: [ 8 ]

#### 4.8.1 Operační CRM

Operační část aplikační architektury CRM je zaměřena na řízení základních podnikových procesů týkajících se marketingu, obchodu, komunikačních a servisních činností. Operační CRM připravuje podklady pro analytické CRM tým, že ve společnosti podporuje rutinní činnosti typu zpracování korespondence, identifikace požadavku, evidence kontaktů, kalendář událostí atd.

Do operační části CRM se tedy řadí:



Obrázek č. 7: Operační CRM

Zdroj: Vlastní

#### Automatizace obchodních procesů:

- Plánování a evidence aktivit
- Správa kontaktů, účtů a příležitostí
- Výkazy obchodní činnosti
- Automatizace tvorby nabídek a smluv
- Správa dokumentů
- Koučování obchodníků
- Řízení kontaktu se zákazníky

#### Podpora zákaznických center:

- Směrování hovorů
- Zaznamenávání průběhu hovoru
- Evidence produktů a historie kontaktů
- Email response

#### Podpora servisu

- Evidence a zpracování servisních požadavků
- Automatické směrování požadavků
- Sledování stavu řešení požadavků, automatické akce

[ 8 ]

## Marketing

- Plánování a cílení marketingových kampaní
- Řízení průběhu kampaní přes jednotlivé kanály
- Sledování reakcí na kampaně
- Vyhodnocování přínosu marketingových akcí

Cílem operačního CRM je získání a udržení klientů. Hlavním cílem CRM je však získání a udržení těch správných klientů. Proto operační CRM nestačí, poskytuje pouze informace o jednotlivých kontaktech se zákazníky.

Firma však potřebuje především schopnost analýzy chování a vlastností klientů, systém stanovování jejich ziskovosti, modelování jejich chování do budoucna, aby se mohla přizpůsobit potřebám jednotlivých klientů a nabídnout jim produkty a služby „na míru“. K tomu slouží právě analytická část CRM.

### **4.8.2 Analytické CRM**

V analytické části CRM se využívají data týkající se zákazníků získaná ze sledování jednotlivých procesů operační části CRM. Analytické CRM umožňuje realizaci marketingových akcí, kategorizaci partnerů, analyzování vztahů. Měřítkem pro srovnávání partnerů v CRM může být hodnota kategorie, odebraný sortiment, výše pohledávek, platební morálka, výše zakázek a další uživatelská kritéria. Analytické CRM používáme pro segmentaci zákazníků, analýzu marketingových kampaní, predikci chování zákazníků či personalizaci.

## Segmentace zákazníků

- Ziskovost klienta
- Potenciál klienta
- Riziko ztráty klienta
- Úvěrové riziko

[ 8 ]

### Analýza marketingových kampaní

- Efektivní cílení kampaně
- Modelování reakcí
- Analýza přínosu kampaní
- One to One marketing

### Predikce chování zákazníků

- Modely chování zákazníka
- Predikce přechodu ke konkurenci
- Modelování reakcí na různé nabídky

### Personalizace

- Uzpůsobení internetových stránek
- Instrukce pro vedení rozhovoru s konkrétním klientem
- Uzpůsobení produktů a služeb – na míru



Obrázek č. 8: Analytické CRM

Zdroj: Vlastní

### **4.8.3 Kooperativní CRM**

Kooperativní část CRM zajišťuje komunikaci se zákazníky, ale také spolupráci s okolím organizace. Zdrojem dat již nejsou pouze produkční databáze základních informačních systému, ale např. informace z webových aplikací, z podnikových portálů, kontaktních center pro zákazníky, marketingových průzkumů atd.

## **4.9 CVM - Customer Value Management**

Přístup k řízení vztahů se zákazníky výrazně orientovaný na jejich hodnotu znamená plné využití všech možností, které CRM přináší a kdy realizuje skutečné obchodní přínosy. Tento komplexní přístup se označuje jako CVM - Customer Value Management. Customer Value Management (CVM) je propojení datového skladu, analytického, operačního a kooperativního CRM do spolupracujícího celku, který umožňuje posun od řízení vztahů se zákazníky k řízení a budování jejich hodnoty. Dá se říci, že CVM představuje další krok v evoluci CRM, který organizacím umožní minimalizovat náklady, poskytnout špičkové a drahé služby nejcenějším klientům a levné, byť také vysoce přizpůsobené a na míru šité služby ostatním zákazníkům. Komplexní CVM řešení je značně složitý a neustále se dynamicky vyvíjející systém, který opakovaně využívá všechna dostupná data a předchozí výsledky analýz k optimalizaci a zjemňování metod stanovování klíčových zákaznických ukazatelů. Pro jeho zavedení je třeba značných dovedností jak v oblastech analýzy obchodních procesů a stanovování ukazatelů ziskovosti klientů a metodik měření nákladů, tak v oblastech budování datových skladů, tvorby analytických aplikací, data miningu i implementaci operačních složek CRM.

Díky CVM můžeme:

- Rozdělit zákazníky do skupin podle jejich hodnoty
- Přístupovat rozdílně k těmto skupinám
- Optimalizovat náklady na zákazníky
- Předpovídat jejich potřeby a chování
- Nabízet uzpůsobené produkty

## Výstupy CVM

1. Ziskovost klienta (Příjmy a přímé náklady jsou snadno vyčíslitelné, je potřeba alokace všech nákladů až na úroveň jednotlivých klientů a produktů)
2. Customer Lifetime Value (Předpokladem je existence analýzy ziskovosti klientů a produktů, k získání CLV by měly směřovat všechny CRM aktivity)
3. Riziko ztráty klienta (Predikce přechodu klienta ke konkurenci na základě analýzy historických dat a hledání vzorů chování)

Tyto 3 základní parametry slouží pro určování strategie přístupu ke klientovi.

### **4.10 CRM a business intelligence**

Manažeři musí mít pro řízení podniku dostatek informací, které jsou rychle dostupné a přehledné. Analýzy zákazníků z různých pohledů jsou nezbytné pro rozhodování v prostředí tvrdé konkurence. Prostředím pro efektivní realizaci těchto analýz jsou právě aplikace business intelligence. Business intelligence (BI) jsou aplikace IS/ICT určené pro vedoucí pracovníky podniků pro účely analytických a plánovacích činností. Základním principem je několikadimenzionální tabulka, která umožňuje velmi rychle a pružně měnit jednotlivé úhly pohledu na sledované kazatele. Obsah dimenzí je tvořen individuálně dle potřeb konkrétních firem. Zdrojem dat v současnosti nejsou pouze produkční databáze stávajících systémů, ale například informace z webových aplikací, kontaktních center, marketingových průzkumů atd.

„CRM je postaveno na hlubokém pochopení zákazníků a jejich potřeb, a to jak ve vývoji v čase, tak i z pohledu nejrozličnějších faktorů. Právě pro takové pochopení mohou dnes aplikace business intelligence poskytovat to nejvyšší prostředí a podklady.“<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Dohnal, Jan. Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie : procesy, pracovníci, technologie. Praha : Grada, 2002. 161 str. - str. 85

Do business intelligence patří:

- Manažerské aplikace - EIS ( Executive Information Systems)
- Datové sklady (data warehouses)
- Datová tržiště (data marts)
- Dolování dat (data mining)

[ 8 ]

Rozhodující ve vztahu BI k CRM stále zůstává podpora vedoucích pracovníků a obchodníků pomocí analytických informací o trhu, zákaznících a jejich potřebách.

Uplatnění nových zdrojů dat o zákaznících a jejich potřebách a možnosti poskytování nových služeb zákazníkovi s využitím technologií BI dalo základ Customer Intelligence – CI.

„Customer Intelligence se chápe jako komplexní využití technologických možností BI a datových zdrojů v řízení vztahů firmy se zákazníky, tj. s realizací CRM.“<sup>9</sup>

Úlohy a aplikace realizované v rámci Customer Intelligence sledují tyto hlavní cíle a úkoly:

- Zvyšování počtu zákazníků a objemu obchodu (počty registrovaných zákazníků, nových zákazníků, celková a průměrná doba transakcí na www, atd.)
- Zvyšování příjmů (analýzy ziskovosti podle produktů, zákazníků, analýza reklamy a marketingových akcí, analýzy využití různých obchodních kanálů, atd.)
- Zvyšování zákaznické loajality (analýzy zákazníků, jejich segmentace, analýzy dodávek, podpory, komunikace, atd.)

[ 8 ]

Z předchozí kapitoly plyne, že aplikace BI a CI tvoří hlavní analytickou část CRM řešení a je nutné je neustále rozvíjet. Úlohy CRM i BI/CI musí být součástí celkové koncepce IS/ICT.

---

<sup>9</sup> Dohnal, Jan. Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie : procesy, pracovníci, technologie. Praha : Grada, 2002, 161 str. - str. 93



## 5 Výběr CRM systému

Firma, která se rozhodne pro implementaci CRM musí nalézt řešení, které zajišťuje problematiku přístupu k prodeji a poskytování služeb zákazníkům, prodejní a marketingovou podporu, komunikaci se zákazníky a partnery atd.

Implementace systému začíná analýzou potřeb organizace, pokračuje navržením řešení a následnou konfigurací a zavedením CRM systému. Samotná konfigurace CRM spočívá v navržení formulářů, pracovních postupů pro jednotlivé procesy v organizaci, navržení šablon dokumentů a výstupů ze systému ve formě více či méně strukturovaných sestav a jejich propojení do uživatelského prostředí, případně konfigurace uživatelského prostředí na míru jednotlivých skupin uživatelů. U většiny implementací dochází k propojení s jinými systémy a je zde nutné začlenění programátora do implementačního týmu.

Při rozhodování o výběru CRM je nutné si uvědomit několik skutečností. První z nich je, že CRM systém by měl především plně splňovat všechny potřeby společnosti. Firma si musí uvědomit, že nové řešení má pomoci právě firmě a jejím zaměstnancům, a proto se systém CRM musí přizpůsobit firmě a ne naopak. Vzhledem k tržním změnám, změně orientace společnosti či jejímu rozrůstání vzniká potřeba CRM systém stále upravovat aktuálním požadavkům společnosti. V případě, že aplikace není dostatečně flexibilní, musí se společnost rozhodnout zda investovat do vlastního vývoje či zvažovat investici do nového systému. Flexibilita je stěžejní i v souvislosti s odvětvovým zaměřením společnosti. Některé CRM systémy jsou úzce oborově zaměřeny a jiné jsou bez výraznějších programátorských úprav snadno nasaditelné do jakéhokoli typu organizací.

[ 14, 15 ]

Flexibilní systém CRM by měl umožnit firmě individuální návrh systému, například:

Návrh formulářů: Uživatel má k dispozici různé návrhy formulářů, které mu umožní navrhnout vzhled jednotlivých formulářů pro různé subjekty (zákazníky, partnery, atd.), produkty (výrobky, zboží, služby, majetek) nebo projekty (obchodní příležitosti, zakázky, objednávky, požadavky apod.)

Návrh pracovních postupů: CRM systém by měl obsahovat modul pro plánování pracovního postupu = workflow. Pomocí workflow modulu je možné navrhnout v organizaci různé postupy. Workflow umožní automatizovat množství rutinních činností a pomůže uživatelům při získávání a udržení zákazníka.

Návrh dokumentů: Příprava automaticky tvořených nabídek smluv, objednávek nebo jiných dokumentů by měla být také automatická. Tyto dokumenty se vloží do systému CRM jako šablony a propojí se s existujícími daty nebo formuláři. Vytvořený dokument je poté možno ihned zaslat emailem k zákazníkovi.

Návrh sestav: S využitím kvalitního reportingového nástroje je možné získat veškerá data uložená v CRM, např. emaily, úkoly, finanční údaje o prodeji, reklamních kampaní apod.

Návrh uživatelského prostředí: Jednotlivé skupiny uživatelů většinou vyžadují odlišný přístup. Jinak se chce dívat na stejná data obchodník, pracovník call centra nebo finanční manažer. Je proto dobré upravit systém tak, aby byl srozumitelný a nezatěžoval různé skupiny uživatelů funkcemi, které nebudou nikdy využívat. Tímto se také snižují nároky na školení.

Integrace s jinými systémy: Systém CRM by měl umožnit snadné propojení s jinými informačními systémy.

Výhodou všech flexibilních systémů je značná úspora nákladů a možnost reagovat na změny rychleji než konkurence. Nevýhodu vidím v obtížném definování jednotlivých kroků.

Základním bodem pro úspěšné zavedení CRM do společnosti je kvalitně provedená předimplementační analýza, která zahrnuje poznání fungování společnosti a popsání postupů, které je vhodné zautomatizovat CRM systémem. Je podstatné, aby vybraný informační systém byl dostatečně komplexní a byl schopen pokrýt všechny požadované oblasti. Například pokud společnost potřebuje do užívání CRM zapojit zejména zaměstnance, kteří jsou často v terénu (např. obchodní zástupci, servisní technici),

vyvstává otázka, zda je vybraný informační systém schopen nabídnout řešení i pro tyto pracovníky. Mobilní pracovníci pak mohou kdekoli a kdykoli využívat všech svých dat uložených v systému. Při hodnocení komplexnosti musí firma zaměřit svoji pozornost na oblasti, které chce díky CRM vyřešit a musí zvážit možnosti, které jí jednotlivé systémy v dané oblasti nabízejí.

Protože řada společností využije skutečně jen některé části CRM, existují různé rozsahy CRM systémů, v jakých si je může společnost pořídit. První z možností jsou komplexní informační systémy, v nichž CRM tvoří pouze jednu z částí. V tomto případě se pak jedná převážně o zúženou verzi, která nabízí pouze databázi kontaktů v kombinaci s integrovanými komunikačními kanály. Druhou možností je integrace CRM v podobě samostatného modulu pro informační systémy třetích stran. Poslední variantou je vyvinutí vlastní CRM aplikace, přestože je na trhu celá řada velmi flexibilních řešení. V České republice se také rozmáhá outsourcing CRM, tedy poskytování služeb tohoto systému prostřednictvím webového rozhraní, kdy odpadají nákladné investice do hardwarového i softwarového vybavení, stejně jako starosti s IT správou tohoto systému.

[ 14, 15 ]

Velice důležitá je problematika bezpečnosti a spolehlivosti informačního systému. Tedy jaké jsou mechanismy pro zabezpečení dat a jak poskytovatel systému ručí za funkčnost své aplikace. Společnosti se vyplatí zjistit možnosti propojení CRM systému s jinými informačními systémy, např. ERP, účetními aplikacemi, kancelářskými balíky nebo internetovými obchody.

Obvykle je jedním z nejdůležitějších kritérií při rozhodování o pořízení CRM systému cena. Jak jsem již několikrát výše zmínila, CRM jsou systémy s vyšší či nižší mírou přizpůsobitelnosti. Z této skutečnosti vyplývá, že také cena není obvykle pevně nastavena, ale je velmi individuální. Záleží na množství funkcí ze standardní nabídky a také na renomé poskytovatele. Myslím si, že se vyplatí při výběru věnovat pozornost i menším, méně známým společnostem. Leckdy totiž nabízejí stejně hodnotný produkt jako značky světového trhu, avšak za výrazně nižší cenu.

Pozitivní výsledky práce s CRM systémem ve společnosti nejsou rozhodně záležitostí několika málo týdnů. Efekt se odrazí až po několikaměsíčním provozu, přesto však není úspěch vždy zaručen. Je závislý na tom, jakou měrou je systém skutečně ve společnosti či v daném týmu využíván, jakou má podporu od managementu, zda byli uživatelé náležitě proškoleni a zda jim systém skutečně výrazně usnadňuje práci. Může nastat i situace, kdy pracovníci jsou od užívání CRM demotivováni jak obtížností systému či neznalostí postupů, tak i tím, že je k tomu jednoduše nikdo „nenutí“. Pokud ovšem CRM funguje tak, jak má a tam, kde má, viditelné výsledky na sebe nenechají dlouho čekat. Společnost může očekávat zvýšenou produktivitu práce, vyšší úspěšnost při prodeji, snížené administrativní náklady a výdaje na správu IT, lepší přehled o výkonnosti zaměstnanců a především zvýšenou spokojenost zákazníků.

Český trh s CRM se v posledním desetiletí rapidně rozrůstá. Na trhu je k dispozici nepřeberné množství systémů CRM. V příloze č. 1 uvádím zkrácenou verzi CRM systémů nabízených na českém trhu. Podrobnější přehled CRM systémů dostupných v ČR je k dispozici časopisu Connect ze 2. října 2006. Jednotlivá řešení se liší v míře volnosti, jakou poskytují k úpravám na míru dané společnosti. Domnívám se, že zásadní úlohou firmy je však nalézt systém, který nejenže pokryje aktuální potřeby společnosti, ale je připraven pokrýt i potřeby budoucí a v tomto také shledávám největší problém.

Sama ve své práci srovnám pět CRM řešení.. Dvě z těchto řešení, Oracle E-business Suite a mySAP CRM, směřují do segmentu velkých firem a zbylé tři, Microsoft CRM, Iterity CRM, a eWay CRM se zaměřují spíše na společnosti menší a střední velikosti.

## **5.1 Oracle E-Business Suite**

Tento CRM systém se nezaměřuje pouze na řízení vztahů se zákazníky, ale snaží se komplexně řešit marketingové a prodejní aktivity společnosti, péči o zákazníky nebo kvalitní komunikaci se zaměstnanci či obchodními partnery. Oracle E-Business Suite se primárně zaměřuje na velké firmy, ale lze ho využívat i v menších a středních firmách. Informační systém je přednastaven na funkce a procesy pro specifická odvětví jako je strojírenství, výrobní, finanční a telekomunikační sektor nebo státní správu a samosprávu.

Mezi přínosy toho CRM Oracle vyzdvihuje optimalizaci a automatizaci klíčových procesů řízení vztahu se zákazníky, jejich větší spokojenost, zvýšení efektivity práce zaměstnanců, efektivní komunikaci, atd. Tento systém může být použit jako samostatně stojící řešení a zároveň v kombinaci s jinými aplikacemi. [ 18 ]

## **5.2 mySAP CRM**

Řešení mySAP CRM klade důraz na integraci obchodních procesů napříč celým prostředím společnosti a zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci, partnery a zákazníky. Aplikaci lze implementovat buď jako celek nebo využít jen některých částí. Mezi podstatné vlastnosti mySAP CRM se řadí možnost integrovat procesy v rámci hodnototvorného řetězce v odvětví, integrovat procesy orientované na zákazníky, zjišťovat transparentnost hodnoty zákazníka v reálném čase, a to v kombinaci s rychlou návratností investice a nízkými náklady na vlastnictví licence. Cílem je zvyšování spokojenosti zákazníků a zlepšování interní výkonnosti společnosti. Za očekávané výsledky užívání tohoto informačního systému výrobce označuje zvýšení obrátu, zvýšením efektivnosti a dosažení konkurenční výhody. I toto řešení se soustřeďuje především na velké společnosti. Současné zákazníky najdeme v celé řadě odvětví, od strojírenství, společnosti z oblasti služeb po sektor se spotřebním zbožím. [ 19 ]

## **5.3 Iterity CRM**

Informační systém Iterity CRM klade nejvyšší důraz na flexibilitu, díky které se může přizpůsobit specifickým podmínkám společnostem z jakéhokoli odvětví. Řešení je vhodné spíše pro společnosti menší a střední velikosti a lze využít čtyř různých edicí v závislosti na množství využívaných funkcí. Iterity CRM je nástrojem pro zefektivnění marketingu, obchodu, zákaznického servisu, ale také pro zajištění vyšší úrovně vnitřní a vnější komunikace, týmové spolupráce či projektového řízení. Požadavek komplexnosti doplňuje možnost integrace s ERP systémy, účetními systémy nebo třeba kancelářskými balíky. Iterity CRM slibuje přínosy v podobě zvýšené produktivity práce, snížených nákladů na administrativu a IT, rostoucí efektivity marketingových i obchodních kampaní nebo vyšší úspěšnost u zákazníků. [ 20 ]

## 5.4 Microsoft Dynamics CRM

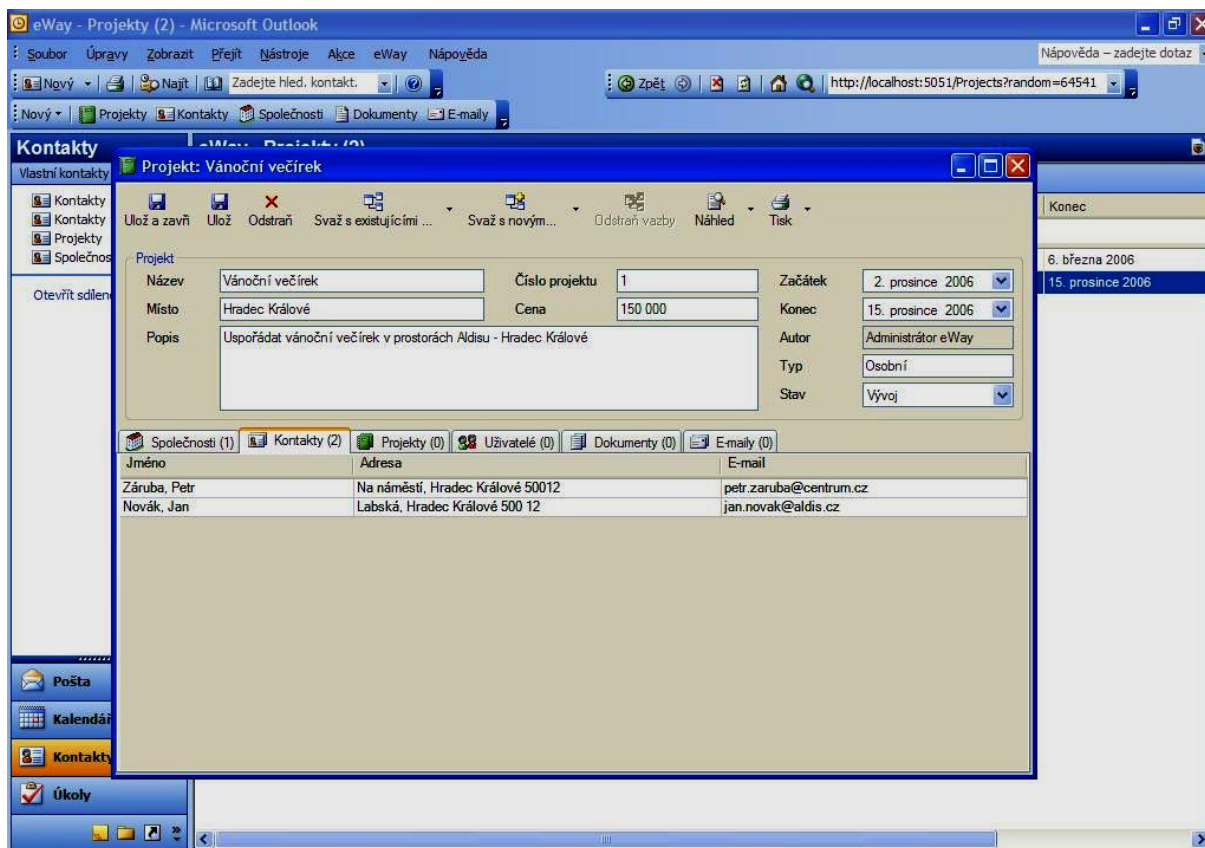
Microsoft nabízí komplexní řešení pro podnikatelské potřeby a CRM je pouze jednou z jeho součástí. Specializuje se na oborová řešení, která byla vyvinuta na základě zkušeností s implementačními partnery, a jsou určena pro společnosti menší a střední velikosti. Microsoft nabízí systém CRM ve dvou edicích – Small a Professional. Zaměřuje se na řízení zákaznických vztahů s cílem udržet jasný přehled o zákaznících od prvního kontaktu, přes prodej až po následný servis. Funkce jsou uspořádány do třech modulů, které řeší prodej, marketing a servis. Aplikace je těsně integrována s Microsoft Office a Outlook a je přístupná i přes webové rozhraní. [ 21 ]

## 5.5 eWay-CRM

Novým řešením CRM, které je dostupné především malým a středním firmám, je nadstavba CRM do MS Outlook. Tento produkt nabízí společnost eWay-CRM. V prostředí MS Outlook je možné sdílet a analyzovat informace v rámci společnosti. eWay-CRM je snadno implementovatelné v podnicích zabývajících se službami i obchodem a řešící projektové řízení. Jedná se o aplikaci, díky které je možné zautomatizovat běžné každodenní procesy a aktivity v rámci firmy. Myslím si, že velikou výhodou je, že uživatelé jsou zvyklí využívat MS Outlook, takže toto řešení výrazně usnadňuje přechod na nový systém. Sledování chování zákazníků, úspěšnost příležitostí a obchodních případů, intenzitu vztahů s klienty umožňuje analytická část eWay CRM. eWay CRM je díky svému webovému rozhraní přístupný z kteréhokoliv počítače v terénu, který je připojen k internetu. Zákazník si může eWay CRM pro Microsoft Outlook bezplatně vyzkoušet ve 2 variantách - eWay-CRM Multi verze (s podporou synchronizace) a eWay-CRM Single verze (bez podpory synchronizace, určeno pro práci na jednom PC). Pro svou práci jsem si nainstalovala pouze Single verzi. Aplikace umožňuje řízení projektů, sdílení kontaktů, registraci komunikace se zákazníky, správu dokumentů, plánování úkolů a schůzek, vyúčtování a záznam docházky a to vše v MS Outlook.

[ 22 ]

eWay aplikace CRM se dělí na základní moduly: Projekty, Kontakty, Společnosti, Dokumenty, E-maily, Uživatelé. Rozdělení aplikace CRM na moduly a otevřenost celého systému umožňuje integrovat do eWay další aplikace dle požadavků či naprogramování speciálního modulu přímo na míru.



Obrázek č. 9: Uživatelské prostředí eWay CRM

Zdroj: Vlastní

## Projekty

Jako projekt lze v eWay CRM vytvořit jakoukoli obchodní příležitost či případ, smlouvu, zakázku, reklamaci, poskytovanou službu atd. Projekt může být evidován ve vazbě na kterýkoliv modul v eWay CRM (společnost, kontakt, dokument, email nebo jiné projekty). Z karty projektu eWay CRM lze zasílat emaily kontaktům či uživatelům s ním provázaným a registrovat poznámky, které se automaticky na tuto kartu zaznamenávají. K projektům, stejně jako k subjektům, lze ukládat různé druhy dokumentů. Jednotlivým projektům i dílčím činnostem je možné přidělit odpovědnou osobu a realizační týmy. Vyhodnocování projektů v CRM lze díky vytváření různě strukturovaných reportů.

## Kontakty

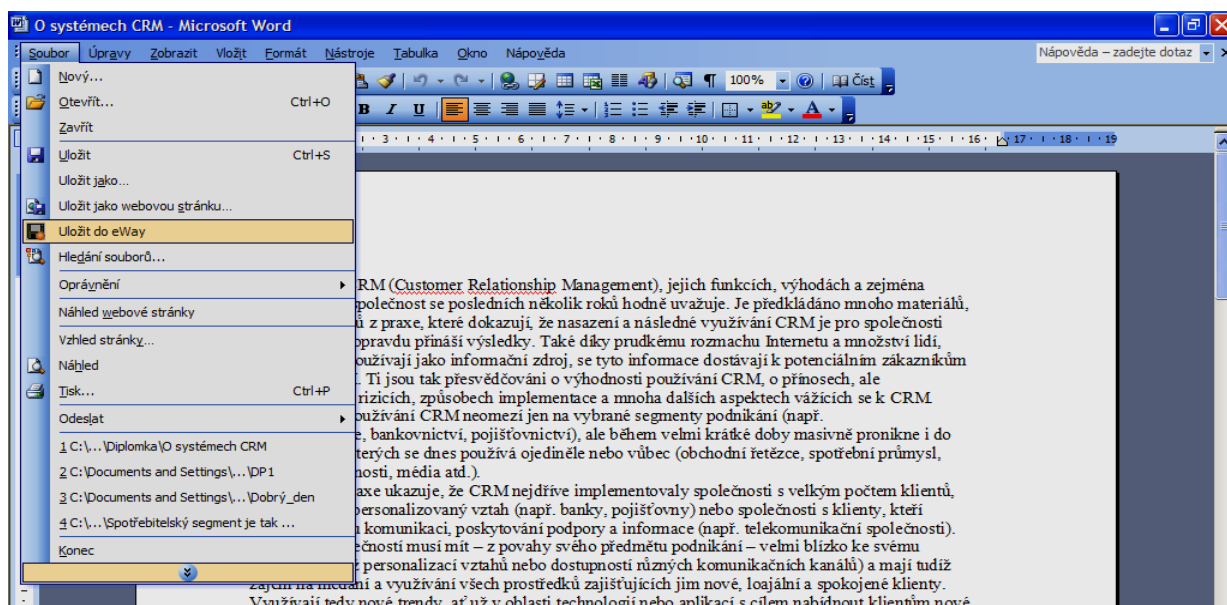
Modul kontaktů slouží ke kompletní správě a evidenci veškerých osobních kontaktů zaměstnanců v MS Outlook. Umožňuje sdílení kontaktů mezi oprávněnými uživateli a definování vztahů mezi dalšími moduly eWay CRM. Kontakty lze využít při zasílání zpráv, plánování schůzek a úkolů apod.

## Společnosti

Modul Společnosti slouží ke správě a evidenci firemních kontaktů. Také umožňuje sdílení kontaktů mezi oprávněnými uživateli a nastavení vztahů mezi dalšími moduly eWay CRM, včetně evidence veškerých detailů jako je zaměření firmy, její obrat s vlastní firmou, první kontakt atd. Reportovací nástroje eWay CRM pak dokáží členit společnosti dle různých kritérií (obrat, aktivity, první kontakt atd.).

## Dokumenty

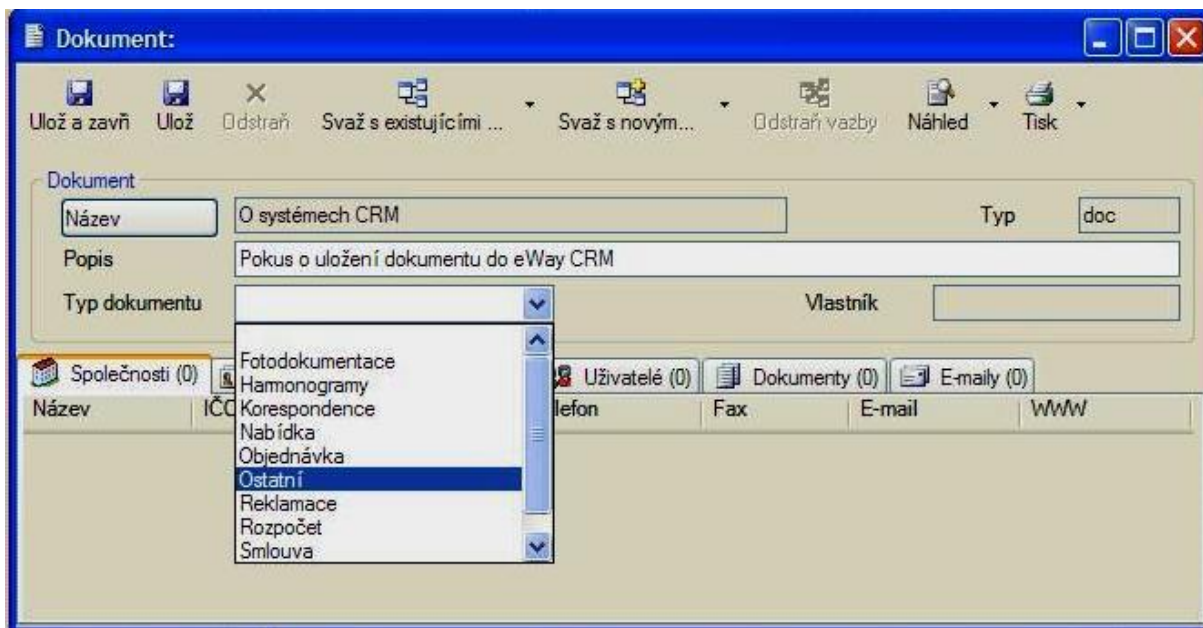
Záložka Dokumenty umožňuje správu veškerých dokumentů, které jsou v digitální podobě v eWay CRM uloženy. Hlavní výhodou je, že tyto dokumenty jsou přístupné přímo v MS Outlook. Dokumenty mohou být libovolného typu, například MS Word, MS Excel atd. S dokumenty lze různě pracovat, upravovat je, kategorizovat nebo popisovat. Uložení dokumentu do eWay CRM je velmi jednoduché. Systém tuto možnost automaticky nabídne.



Obrázek č. 10: Uložení dokumentu do eWay CRM

Zdroj: Vlastní





Obrázek č. 11: Informace o dokumentu

Zdroj: Vlastní

### Emaily

Emaily došlé do aplikace MS Outlook lze navázat na eWay CRM, kde mohou být sdíleny s uživateli a také vázány s jednotlivými moduly: projekty, společnosti a kontakty.

### Uživatelé

V modulech uživatelů může nadřazený přistupovat ke kalendáři jednotlivých uživatelů systému eWay CRM. V administračním rozhraní pak lze tvořit specifické týmy.

## **6 Využití CRM na českém trhu**

### **6.1 Pregis**

Pro názorný příklad využití CRM jsem si vybrala společnost Pregis, a. s., kde jsem spolupracovala s Ing. Zahradníčkem – obchodním a marketingovým ředitelem Pregisu. Společnost Pregis působí na trhu IT nepřetržitě od roku 1976 (dříve pod názvy "Ústav výpočetní techniky a racionalizace" a později "Bijoudata, a. s."). V minulosti se společnost

orientovala především na vývoj a centralizované zpracování řady dílčích agend ekonomického charakteru (od skladového hospodářství až po výpočet mezd) pro široký okruh bižuterních a sklářských podniků koncentrovaných převážně v oblasti Jablonce nad Nisou a Liberce. V roce 1996 rozšířila společnost Pregis nabídku svých služeb a předmětem jejího podnikání je nyní návrh řešení v oblasti podnikových informačních systémů a správy dokumentů. Hlavními zákazníky Pregisu jsou členové OKEČ 25xxx až 29xxx. Jedná se o sféru B2B. Více viz. příloha č. 2. [ 23 ]

Zpočátku byl obchod společnosti založen na *one to one* komunikaci, ale z důvodu neustále rozvíjejícího se portfolia zákazníků byl dosavadní systém komunikace nevyhovující. Společnost proto začala zhruba před pěti lety využívat systém mySAP CRM. Následkem bylo také rozšíření počtu obchodníků, kteří mezi sebou museli začít komunikovat a obchod se přenesl do roviny *many to many*. Na všech úrovních pracuje nyní se systémem mySAP CRM přibližně 12 až 15 osob.

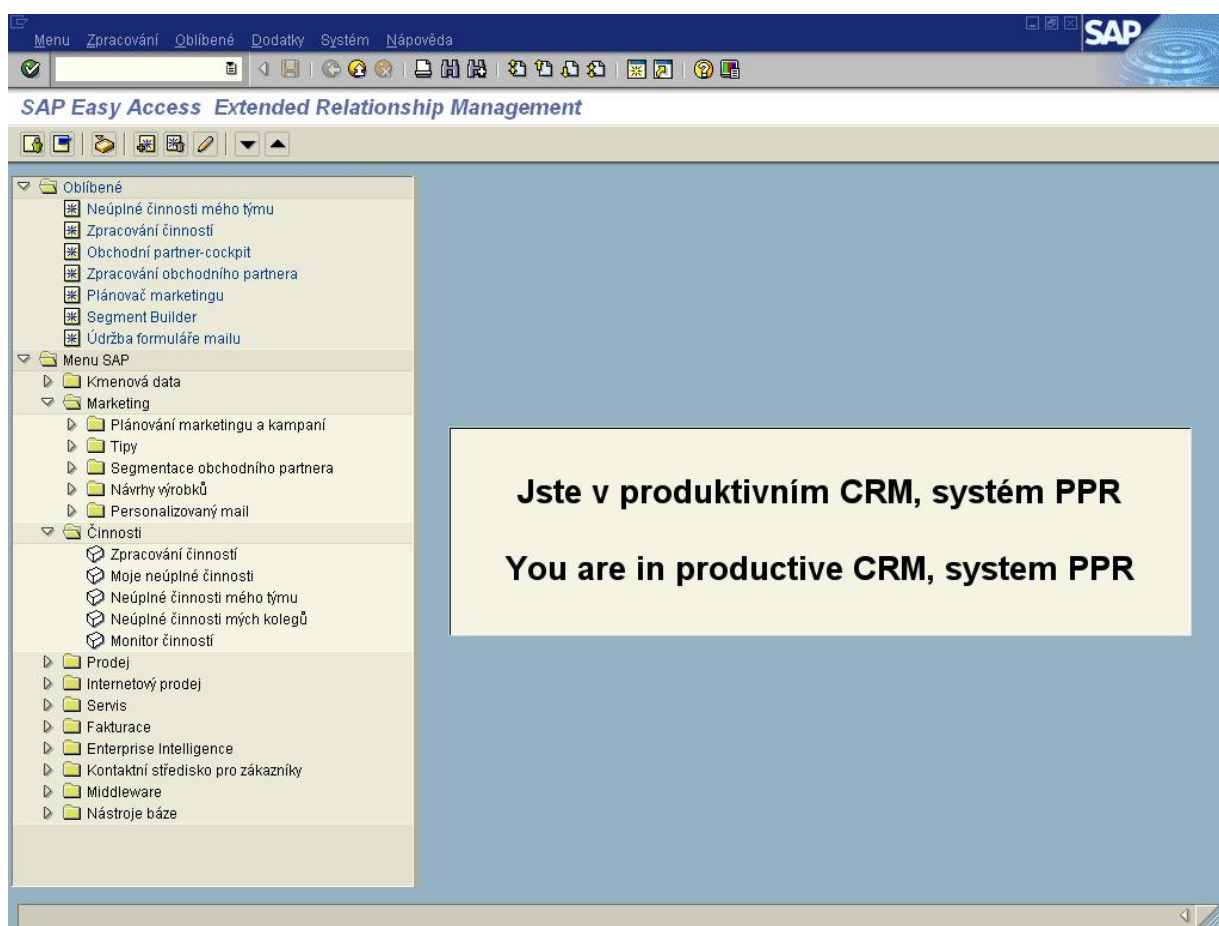
mySAP Customer Relationship Management - řešení pro oblast řízení vztahů se zákazníky - umožňuje společnosti poskytovat svým zákazníkům očekávanou hodnotu a dosahovat ziskového růstu. mySAP CRM integruje klíčové obchodní procesy napříč celým prostředím společnosti a orientuje činnost společnosti na zákazníky.

### **6.1.1 Vlastnosti mySAP CRM**

- Propojené (integrované) procesy v rámci hodnototvorného řetězce v odvětví - mySAP CRM pomáhá posílit loajalitu zákazníků a zvýšit ziskovost v rámci celého hodnototvorného řetězce. Odvětvové procesy jsou propojeny a orientovány na zákazníka.
- Propojené procesy orientované na zákazníka - mySAP CRM poskytuje propojení obchodních procesů se stovkami předem vytvořených kompletních procesů, které pokrývají široké spektrum potřeb jednotlivých odvětví. Díky kombinaci integrovaného logistického řetězce, špičkových CRM funkcí a stovek

předdefinovaných zákaznický orientovaných procesů, zvyšuje mySAP CRM hodnotu svých zákazníků.

- Rychlá návratnost a nízké náklady na vlastnictví - mySAP CRM je možné nasadit rychle a s nízkými celkovými náklady na vlastnictví.
- Transparentnost hodnoty zákazníka v reálném čase - Integrace mySAP CRM s jinými klíčovými obchodními systémy nabízí úplný přehled komunikace se zákazníky a informací o ziskovosti zákazníků v každém bodě hodnototvorného řetězce. Společnost může určit, kteří zákazníci jsou nejcennější, posilovat jejich loajalitu a zvyšovat obrát s těmito zákazníky.



Obrázek č. 12: Uživatelské prostředí systému mySAP CRM

Zdroj: Vlastní

Společnost komunikuje se zákazníky prostřednictvím:

- E-mailu
- Internetu
- Osobních kontaktů
- Obchodních dopisů
- Seminářů

Po konzultaci s Ing. Zahradníčkem jsem zjistila, že 90% nových zákazníků osloví Pregis díky doporučení jiných zákazníků a pouze 10% vyhledá firmu na základě reklamy v časopisech, internetu či proto, že byl osloven kampaní marketingového oddělení. Většina obchodů je tedy založena na osobním vztahu nebo doporučení.

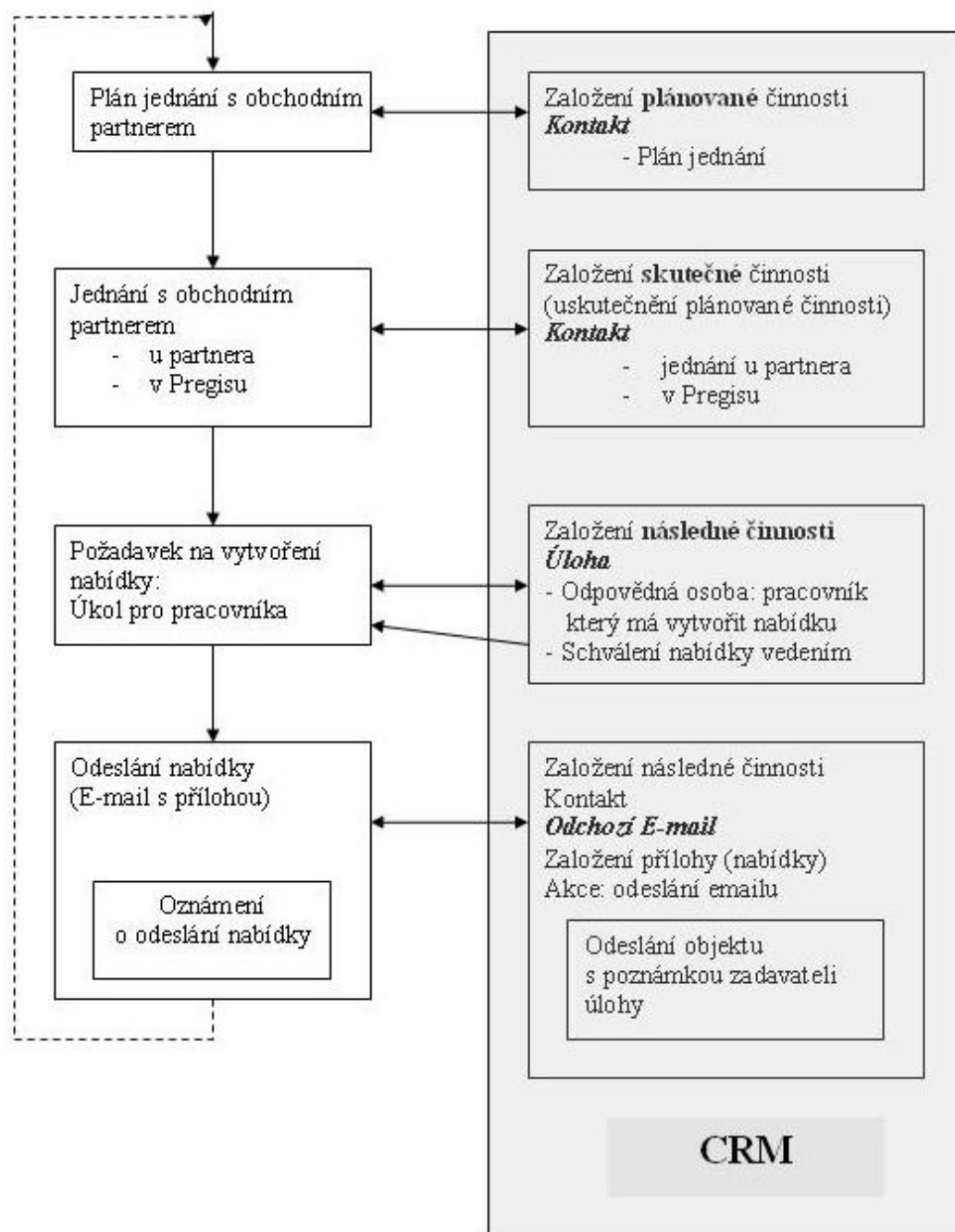
Společnost Pregis využívá cílenou reklamu z CRM. *Příklad:* Marketingové oddělení rozešle elektronické letáky s právě probíhající kampaní například tisíci potenciálním zákazníkům. Na kampaň zareaguje pouze 10% oslovených (100). Marketingové oddělení předá obchodnímu oddělení seznam tipů na potencionální zákazníky, kteří na kampaň zareagovali. Tyto označujeme jako Lead. Již nasmlouvání zákazníci jsou označováni jako Deal.

Společnost nemá automatické zpracování dat získaných marketingovou kampaní, ale sami si vyhodnocují jednotlivé reakce.

Obchodník založí v CRM nového (potenciálního) zákazníka a začne pracovat na jeho obchodním případě. Založení kmenového záznamu potenciálního obchodního partnera je v rolích:

- Zájemce
- Kontaktní osoba
- Zadavatel zakázky

Více viz příloha č. 3



Obrázek č. 13: Schéma obchodního případu společnosti Pregis, a.s.

Zdroj: Vlastní

Zásadním problémem společnosti je dle mého názoru nesjednocená koncepce průběhu jednotlivých obchodních případů. Vzhledem k tomu, že se společnost orientuje na řešení v oblasti IT, jsou vztahy s obchodními partnery velice komplikované a ke každému

zákazníkovi se přistupuje individuálně. Obchodník zapisuje do CRM systému informace, které jsou podle něho důležité, ale není určena jednoznačná přijatelná míra detailů, které je nutné evidovat.

Ve společnosti funguje nepsané pravidlo, že v dobrých časech firmy stačí do CRM systému zapisovat strohé informace o daném obchodu (objem, termín dodání, kontakt, finance). Naopak v problematickém období obchodníci do CRM systému zapisují všechny informace o zákazníkovi, vyhodnocují jednotlivé schůzky, vlastnosti zákazníka, jeho koníčky, záliby atd. Proto by společnost měla jednoznačně určit detailnost zápisu tak, aby byl objektivní a zároveň zápis obchodníka nezdržoval od jiných činností.

Každý týden obchodní oddělení vyhodnocuje tzv. „pipeline“ = tabulku příležitostí. Jsou zde všechny případy, na kterých obchodníci pracují. Vyhodnocuje se, s kterými případy dále pokračovat, zda je firma schopna nabídnout požadované řešení, vyhodnocení rizik, do kdy je nutné dané řešení dodat, předpokládaný zisk z případu atd.

Výsledkem je tzv. fanel = trychtýř = část případů, které prošly k dalšímu řešení a jednání. Na konci měsíce se potom vyhodnocuje počet uzavřených smluv, ziskovost zákazníka, hodnocení obchodníků a jiné statistiky.

V realitě:

Osloveno	1000
Leadů	100
Reálných obchodů, které projdou trychtýřem	70
Uzavřených obchodů, smluv	10

Úmrtnost obchodu je tedy 990.

Obchodníci jsou hodnoceni dle počtu nasmlouvaných obchodů. Každý obchodník má přitom danou kvótu, kterou musí ročně splnit.

Společnost Pregis v CRM segmentuje v zásadě 2 roviny zákazníků:

1. podle objemu a obrátu
2. obor podnikání, segment trhu

Společnost Pregis systém CRM neustále inovuje. Nemá přesně stanoveno, jak často, ale uvažuje dle vývoje technologie a potřeb zákazníků.

### **6.1.2 Přínosy řešení mySAP CRM**

Nasazením mySAP CRM společnost Pregis dosáhla lepších hospodářských výsledků díky zvýšení efektivnosti, zvýšení obrátu a dosažením konkurenčních výhod.

#### Zvýšení efektivnosti

- Zjednodušením procesů - snížení režie jednotlivých obchodních procesů a rychlejší oslovení trhu s novými nabídkami. Je možné rychleji předvídat a uspokojovat potřeby zákazníků.
- Snížením nákladů na komunikaci se zákazníky - využití úspornějších komunikačních kanálů a současně zlepšení pozitivních zkušeností zákazníků z kontaktů se společností.
- Zvýšení produktivity zaměstnanců - pracovníci v terénu a další zaměstnanci mohou lépe a rychleji obsluhovat zákazníky.

#### Zvýšení obrátu

- Vytvářením nových zdrojů příjmu – společnost profituje z nových zdrojů příjmů, jakými jsou nabídky nových produktů nebo služeb navržených na základě jasného porozumění potřebám zákazníků.
- Porozuměním poptávce - je možné přizpůsobovat svoji nabídku a své prodejní a distribuční strategie identifikovaným cílovým segmentům zákazníků.
- Úspěšnou realizací obchodních příležitostí - obchodníci se mohou soustředit na "správné" obchodní příležitosti a úspěšně je rozvíjet až k podpisu smlouvy.

### Dosažení konkurenční výhody

- Posílením orientace na zákazníka - umožňuje využít stávající infrastrukturu a úzce koordinovat činnost všech organizačních jednotek podle potřeb zákazníků.
- Udržováním jednotného pohledu na zákazníka - dovoluje získat úplný přehled o celé bázi zákazníků a jejich chování. Společnost Pregis optimalizuje komunikaci směrem k zákazníkům a způsob, jakým bude komunikace realizována.

Zaměstnanci společnosti Pregis jsou důsledně proškoleni pro práci se systémem mySAP CRM a plně ho využívají. Většina obchodů probíhá v týmové spolupráci a díky systému mají všichni stejné informace o daném případě. V této oblasti nemohu ze svého pohledu společnosti nic zásadního vytknout, až na již zmíněnou různou detailnost popisu případu.

Co ale ve firmě postrádám, je větší orientace na marketingovou stránku. Firma Pregis se velice soustřeďuje na prodej, ale nepracuje s CRM na poli marketingu. Společnost nijak nevyhodnocuje marketingové kampaně, jak z pohledu odezvy, tak například vyhodnocení odvětví, oboru, z kterých se rekrutovali potenciální zákazníci atd. Neposuzují příčiny neúspěchu reklam, například zda je na vině nevhodně navržená či nesrozumitelná reklama, komunikační kanál, oblast zákazníků, atd. Realizuje-li například vzdělávací seminář pro stávající zákazníky, výstupem je pouze seznam účastníků, ale již nerealizuje zpětnou vazbu, kterou mohou být dotazy, náměty, reakce na různé novinky, ale i podněty k již využívaným produktům firmy. Společnost dle mého spoléhá na dobré jméno, reference a doporučení, ale již nezlepšuje svou marketingovou strategii. To se také odráží v počtu nových zákazníků. Jak jsem již zmínila, pouze 10% zákazníků osloví společnost na základě reklamy, zbylých 90% kontaktuje společnost na základě doporučení. Domnívám se, že nejednotná a někdy i nedostatečná data v CRM systému se v budoucnu mohou odrazit i v obsahu nabízených produktů, které nebudou schopny respektovat všechny požadavky zákazníků. Problém shledávám v nedostatečném sběru dat a následném nevyužívání výstupu ze systému mySAP CRM. Dle mého názoru není potřeba pro zvýšení efektivnosti marketingového a obchodního oddělení rozšiřovat stávající systém, ale naopak začít plně využívat všechny jeho funkce.



## 6.2 Aastra – konzultační společnost

Aastra Corporation je mezinárodní konzultační společnost, která dodává softwarová řešení a služby. Konzultanti Aastry realizovali stovky projektů významným společností z finančního (banky, pojišťovny) či telekomunikačního segmentu a veřejné sféry. [ 24 ]

Výběr konzultační společnosti je náročný a před výběrem je nutné si ujasnit, jaké služby očekáváme. Pro výběr je důležitá zkušenost pracovníků, kteří projekt povedou. Konzultační projekt realizuje většinou skupina lidí a kvalita výsledku je závislá právě na schopnostech jednotlivců tohoto týmu. Před výběrem je nutné si ujasnit, jaké služby by měli experti zajistit. Organizace by si měla definovat cílový stav a zpracovat analýzu rozdílu mezi současným a cílovým stavem. S pomocí konzultantské firmy potom firma navrhne strategii, jak cílového stavu dosáhnout.

V září 2006 jsem navštívila pana Skalku, konzultanta společnosti Aastra a s ním jsem diskutovala o nejzávažnějších problémech při implementaci CRM do firem.

Obecně se firmy potýkají se třemi zásadními problémy:

- 1) Čistota zákaznických dat
- 2) Podnik neumí identifikovat produkt a zákazníka
- 3) Zákon o ochraně osobních údajů

### 6.2.1 Čistota zákaznických dat

Vývoj IT v posledních letech vedl a stále vede k tomu, že se elektronicky zpracovává stále více dat ze stále více oblastí. Na druhé straně stále více činností je na elektronickém hromadném zpracování dat závislých. Velká míra nekvalitních dat významně snižuje jejich správnou použitelnost. Nesprávná data vedou k nesprávným výsledkům jejich zpracování a v důsledku ke špatnému fungování podnikových procesů s následkem ekonomických ztrát. Dalším důsledkem nekvality je vynakládání prostředků na správu, zpracování, archivaci nesprávných, nesmyslných a nadbytečných dat, což představuje přímé ekonomické ztráty.

Zdrojem chyb jsou v zásadě dvě skutečnosti:

- První důvod je zjevný: data, se kterými pracují počítačové systémy, do nich vkládají lidé a ti dělají chyby (překlepy, zápisy do nesprávných polí, neznalost, apod.).
- Druhý důvod je dán tím, že informační systémy podniků se skládají z mnohdy autonomních agend, zaměřených na různé oblasti, založených na různých technologiích, vytvořených různými dodavateli v různých dobách. To způsobuje, že nedokážeme jednotně (a tudíž správně) identifikovat a popsat konkrétního jedince, produkt či jiný subjekt.

Dnešním trendem v oblasti zpracování podnikových dat je integrace. V zásadě jde o snahu sjednotit fungování jednotlivých částí informačních systémů podniku navzájem a současně je propojit a ztotožnit s fungováním vlastních podnikových procesů. Cílem je zefektivnit, zpřehlednit, zrychlit, zpružnit a v důsledku zlevnit jejich realizaci a vytvořit pro podnik konkurenční výhodu. Z toho také čerpá systém CRM. Smyslem je vytvořit takovou databázi, abychom z ní mohli čerpat data o jednotlivých zákaznících, a efektivně je využívali. Proto doporučují, aby společnosti ještě před implementací CRM systému „vyčistili“ svá data.

Josef	Novák	9.8.1964	090864 13 16	Brožíková	96é	Stříbro
Josef	Novak	9.8.1964	090864 13 16	Brozikov a	960	Stribro
Josef	Novák		090864 13 16	Brožková	960	Stříbro

Obrázek č. 14: Příklad nekvalitních dat

Zdroj: Vlastní

Adastra Corporation letos uskutečnila exkluzivní průzkum stavu datové kvality v českých společnostech. Průzkum pro společnost Adastra realizovala agentura Markent v prvním čtvrtletí letošního roku. Tazatelé Markentu se dotazovali cca 100 společností působících na českém trhu s obratem vyšším než 250 milionů Kč a s více než 100 zaměstnanci.

[ 24 ]

Oslovené firmy byly ze všech významných segmentů trhu – finanční sektor, telekomunikační společnosti a obchodní řetězce. Konkrétními respondenty průzkumu byli pracovníci na pozicích ředitele IT , vedoucího provozu IS a vedoucího vývoje IS.

Průzkum ukázal, že společnosti vědí o nekvalitě svých dat, avšak řešení má nízkou prioritu i přesto, že firmy disponují finančními i technologickými prostředky na řešení datové nekvality. Potřebný čas investují jinde.

- 57 % společností považuje vliv nekvalitních informací na fungování organizace za kritický a velmi vážný
- 82 % respondentů uvádí jako nejzávažnější problém v kvalitě dat nekonzistentnost dat (Není totiž zřejmé, kde se nachází ta pravá data a uživatelé přestávají informacím z IS důvěřovat.)
- Dalšími závažnými problémy (ve více než 60 % označeny jako závažné) je duplicita dat, nedostatek času na řešení datové kvality a neexistence sledování a vyhodnocování kvality dat.
- V souvislosti se sníženou kvalitou dat se nejčastěji uvádí lidský faktor (70 %), přičemž do oblasti vlivu člověka lze zahrnout i nevyškolenost personálu, stres, čas a tlak na rychlost při pořizování záznamů. S tím souvisí další příčina nekvalit a to neexistence kontrol při zadávání.
- 80 % dotázaných si uvědomuje problém s legislativou (Zákon na ochranu osobních údajů)

Problematiku nekvalitních dat řeší ve 42 % společnosti vlastními silami a metodikou. 31 % firem využívá specializované nástroje (ať už externí řešení nebo řešení dodaná na klíč) a 17 % spoléhá na procesní zajišťování datové kvality. Největší tlak na kvalitu dat vyvíjejí oddělení IT, finance a controlling. Jsou to oddělení, která vyžadují naprosto přesná data. Nejmenší tlak přichází z oddělení prodeje, řízení poboček či managementu. Datová nekvalita má ve fungování firem mnoho důsledků. Nejvýznamnějšími (30 %) jsou nesprávné a nepřesné výsledky analýz, následované nedostupností komplexních informací o klientech (29 %) a nekvalitní prací kontaktních center (19 %).

[ 24 ]

### **6.2.2 Podnik neumí identifikovat produkt a zákazníka**

Druhým zásadním problémem před implementací CRM systému je, že společnosti často neumí identifikovat svého zákazníka a produkt, který mu chtějí nabídnout. Společnosti často chtějí „všechno pro všechny“, což je de facto nemožné a také velice nákladné. Firma si musí ujasnit, kdo je jejím zákazníkem a tyto zákazníky je nutné i segmentovat dle různých pohledů. Podle toho si potom firma může vybrat takové komunikační kanály, které budou účelné. Myslím si, že je zbytečné, aby firma, jejímiž zákazníky jsou převážně důchodci, měla propracovaný elektronický marketing a prodej. Zprv by to pro firmu bylo nákladné a hlavně neúčelné. Také musí přihlížet k produktům, které nabízí. Firmy si často neuvědomují, že právě správná definice svých zákazníků a produktů je základem pro úspěšné řízení vztahů se zákazníky a následné inovace CRM.

### **6.2.3 Zákon o ochraně osobních údajů**

Třetím problémem, který si mnoho firem neuvědomuje je Zákon 101/2000 Sb.o ochraně osobních údajů. „Zákon upravuje ochranu osobních údajů o fyzických osobách, práva a povinnosti při zpracování těchto údajů a stanoví podmínky, za nichž se uskutečňuje jejich další předávání.“<sup>10</sup>

Tuto část firmy velice často přehlíží. Jak má společnost sledovat data o zákazníkovi, když to má zakázané? Ochrana soukromých zákaznických dat je nezbytnou součástí CRM. Systém CRM by proto měl tuto část správně ošetřit, v interakci se zákazníky je potřeba zajistit ochranu jejich soukromých dat. Firma musí mít písemný souhlas se shromažďováním dat o zákazníkovi a musí specifikovat, na co tato data používá. Proto chce-li společnost zařadit do své databáze nového zákazníka, musí ho předem požádat o písemný souhlas. Například společnost Pregis zašle potenciálnímu zákazníkovi nejprve elektronický dotazník, zda ho může oslovit v připravované kampani a požádá ho o vyplnění osobních údajů. Pokud oslovená osoba poskytne souhlas, může ho společnost zařadit do své databáze.

---

<sup>10</sup> <http://www.zakonycr.cz> [cit. 18.10. 2006]

## 7 Inovační trendy CRM

CRM systémy se stávají nezbytnými pro většinu odvětví podnikání. Bývají nasazovány nejen v tradičních odvětvích finančních služeb, telekomunikací, či špičkových technologií, ale i v průmyslových odvětvích včetně konzervativního průmyslu. Obecně mohu říci, že tuzemské podniky výrazně zaostávají ve využívání CRM systému za vyspělými zeměmi. Nejdůležitějším trendem je myslím stále bouřlivý rozvoj CRM aplikací postavených na bázi Internetu: umožňuje rychlý, efektivní a flexibilní přístup k databázím systému. Český trh skrývá značný potenciál, neboť zasahuje nejen průmyslové a obchodní podniky, ale i netypické oblasti, jako je školství, zdravotnictví, veřejná správa, v nichž standardní CRM řešení nahradí na míru vyvíjené aplikace.

Požadavky podniků neustále vzrůstají a také se stále vyvíjející se technologií se nabízejí nové a nové možnosti. Firmy chtějí předběhnout svoji konkurenci a proto hledají stále nová řešení. Penetraci trhu však do značné míry ovlivňuje cenová dostupnost CRM systémů, zvláště u malých a středně velkých firem. Ceny jednotlivých standardních produktů se pohybují od desítek tisíc korun za licenci, až do milionů. Zákazník platí především za kvalitu, jméno produktu, jeho funkční pokrytí a použité technologie.

### 7.1 CTI - Computer Telephony Integration

Kontaktní centra, jsou u většiny velkých firem nepostradatelnou a jednu z klíčových součástí CRM. Fungují jako jeden z hlavních kanálů pro komunikaci se zákazníkem. Jejich úkolem je poskytování služeb v podobě zodpovídání dotazů prostřednictvím telefonů. Kromě toho se snaží poskytovat informace o produktech či službách a popřípadě přesvědčit zákazníka či potenciálního zákazníka k jeho koupi. V současnosti se rozmohl nový trend v komunikaci, tzv. CTI (Computer Telephony Integration) mechanismus. CTI je schopno při volání zákazníka, kterého máme uvedeného v databázi i s telefonním číslem, zobrazit operátorovi všechna potřebná data včetně historie předešlé komunikace. Tento systém také umožňuje přepojování zákazníka na stále stejného operátora, který tak má daleko lepší přehled o předešlé komunikaci. Jedním z nových trendů je také využívání postupů Content Intelligence, týkající se kontaktních center.

Technologie založené na content intelligence jsou v rámci kontaktních center schopné v reálném čase inteligentně pracovat s multimediálními informacemi, které se mohou nalézat v jakémkoliv formátu (např. audio, video, text). Jedná se o technologii porozumění obsahu, která umožňuje automaticky sledovat a identifikovat téma diskuse. Nerozpoznává jednotlivá slova, ale celý kontext, „poslouchá“ konverzaci, monitoruje vstupy zadávané operátorem a automaticky klasifikuje vhodné informace a dává je do souvislostí. Tyto nové technologie se využívají především v kontaktních centrech, která produkují obrovské množství informací, a kde je klíčová rychlost jejich zpracování. Díky prostředkům content intelligence má operátor k dispozici například vhodnou reakci či nabídku přesně v okamžiku, kdy to potřebuje. S nástroji pro rozpoznání obsahu je možné odhalit příčiny narůstajících hovorů, emailů, rychle pochopit téma právě probíhající konverzace atd. Tím dochází k výraznému zlepšení efektivity v oblasti služeb zákazníkům. Poslední doba přinesla možnost využití kontaktních center i pro malé a střední firmy, které si jinak tuto nákladnou službu zákazníkovi nemohou dovolit. Touto variantou je možnost si služby kontaktních center pronajmout od jiné firmy. [ 14, 15 ]

## **7.2 Mobilní CRM**

Pro firmy, které hledají možnosti, jak předběhnout svou konkurenci může být právě mobilní řešení CRM tou správnou volbou. Základní funkcí mobilního CRM je řízení vztahů se zákazníkem. To například znamená uchovávání základních údajů o zákazníkovi, tvorba mobilních objednávek přímo z místa obchodního jednání, náhled na stav skladu, informace o fakturách, atd. Mobilní CRM může obchodníkovi zefektivnit jeho práci, ze které plyne spokojený zákazník. Mobilní CRM můžeme rozdělit na dva typy podle způsobu práce. Odlišujeme koncepci on-line řešení od off-line řešení. On-line řešení vyžaduje vždy spojení se serverem. To znamená, že uživatel musí mít některý z produktů mobilních operátorů nebo např. WiFi. Problém ale může nastat, není-li v daném místě signál. Off-line řešení obsahuje důmyslné algoritmy, které zajišťují replikaci dat do lokálního mobilního zařízení a zpět. Tento typ je výrazně složitější a také nákladnější. On-line řešení drží pouze jeden aktuální záznam, se kterým pracuje, zatímco off-line mobilní CRM obsahuje databázi několika stovek nebo tisíců záznamů, ke kterým uživatel potřebuje přístupová práva. [ 14 ]

### 7.3 CRM formou ASP

Application Service Providing (ASP) je progresivní forma outsourcingu určité činnosti na jiný podnikatelský subjekt. Provider (poskytovatel) dodává aplikační služby ASP prostřednictvím internetové sítě velkým i malým firmám a jednotlivcům. Zavedení systému CRM prostřednictvím pronajmutí standardizované aplikace bez nutnosti provádění rozsáhlého implementačního projektu má kromě zkrácení doby implementace hlavně finanční výhody. Uživatelům přináší tento způsob úspory, které by jinak museli vynaložit na pořízení software. Aplikace poskytované formou ASP jsou obvykle zpoplatňovány měsíčními poplatky za jeden uživatelský přístup. Použitím ASP modelu je CRM řešení finančně dostupné i pro malé a střední podniky. Nabídka outsourcingu informačních systémů formou ASP se od počátku nového století neustále zkvalitňuje, ale poptávka po této formě pořízení CRM systému je v České republice stále minimální.

Příkladem firmy, která se výhradně specializuje na CRM řešení poskytovaná formou ASP je společnost Salesforce.com. Společnost registruje více než 227 000 uživatelů v 13 900 společnostech různé velikosti, působící v různých průmyslových odvětvích. Společnost vychází z toho, že každá společnost má jiné procesy, používá odlišné stávající informační systémy, bude mít různorodé požadavky na řízení vztahů se zákazníky a tyto skutečnosti se budou více či méně v čase měnit. V reakci na výše zmíněné skutečnosti, Salesforce.com nabízí řešení, které lze chápat jako vývojové prostředí. Zákazník (společnost) si sám pomocí softwarového nástroje rozvíjí svoji CRM aplikaci podle aktuálních potřeb a vytváří vlastní řešení. [ 25 ]

Společnost Salesforce.com umožňuje vyzkoušet zdarma jejich produkt na jeden měsíc. Sama jsem se zde zkusila zaregistrovat a pracovat v nabízeném CRM prostředí. V programu lze spravovat dokumenty, kontakty, účty, příležitosti, atd. Založila jsem potenciálního zákazníka Jana Nováka a přiřadila jsem k němu určité úkoly. Připomenutí úkolů mi potom přišlo na osobní email. V programu lze vyhodnocovat různé příležitosti, životnost zákazníků, reportovat záznamy atd. Nevýhodou je, že nabízené řešení je přístupné pouze v základních mezinárodních jazycích.

Obrázek č. 15: Uživatelské prostředí Salesforce.com

Zdroj: Vlastní

Obrázek č. 16: Upozornění na nový úkol

Zdroj: Vlastní

Myslím si, že nabízené řešení je vhodné pro menší a střední podniky, které nechtějí vynakládat vysoké prostředky za nákup CRM systému, ale zároveň si uvědomují nepostradatelnost tohoto systému ve své firmě. Integrace ASP do firemních struktur umožňuje soustředit se na vlastní předmět podnikání a zefektivnit a usnadnit cestu k zisku.



## 7.4 CRM ve veřejné správě

Trendem dnešní doby je zavádění CRM systémů do veřejné správy. V Evropě není tato služba nijak výjimečná. První projekt v České republice by měl být dokončen koncem roku 2006 v Ostravě. Řešení zajistí vstřícnější přístup k občanům, zjednoduší vzájemnou komunikaci mezi magistrátem a občanem a také zefektivní práci magistrátu. Občané si budou moci vybrat takový komunikační kanál, který jim bude nejvíce vyhovovat. Nebudou muset čekat dlouhé fronty na přepážkách, ale budou moci komunikovat s úřadem prostřednictvím počítače či telefonu. V případě osobní návštěvy se budou moci objednat na konkrétní hodinu. Efektivní komunikaci bude poskytovat také zřízené call centrum. Významným zlepšením bude ukládání informací o klientovi a poskytovaných službách do jednoho systému s využitím aplikace CRM, který bude dostupný jak kontaktnímu centru, tak jednotlivým pracovištím úřadu. Našla jsem praktický příklad z Kolína nad Rýnem, kde v roce 2003 zavedli systém CRM s integrovaným řešením pro řízení znalostí. Call centrum denně vyřídí v průměru 6 000 hovorů s různými požadavky od občanů a více než 80% všech dotazů je vyřízeno okamžitě. Hlavním přínosem je snížení počtu návštěv občanů na úřadech a pokud občané na úřad přece jen musí, jsou lépe připraveni. Vědí jaké dokumenty musí mít například s sebou a kam a kdy se dostavit.

[ 14 ]

Domnívám se, že je pouze otázkou času, kdy se tento trend rozšíří do ostatních měst a jejich úřadů. CRM systém je myslím jednou z klíčových částí pro řešení komunikace občana s úřadem. Tento systém umožní zlepšení služeb poskytovaných občanovi nebo organizaci a také zvýší efektivnost vyřizování jednotlivých případů v rámci úřadů v podobě nižšího počtu návštěv občanů. Úředníci nebudou vytrhováni ze své práce častými telefonními hovory a systém umožní také automatickou tvorbu statistik a reportů a jejich následné vyhodnocení. Jediný problém shledávám v nutnosti maximálního zajištění bezpečnosti dat.

## 8 Závěr

V diplomové práci jsem se snažila nastínit, jak může řízení vztahů se zákazníky ovlivnit dlouhodobou výkonnost podniku. Díky měření výkonnosti podniku můžeme posoudit, jakých výsledků společnost dosahuje. Kritéria výkonnosti mají finanční i nefinanční charakter. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou ve vztahu k procesům, zdrojům, technologiím, znalostem a hlavně k zákazníkům.

Právě CRM přináší do podniku optimální přístup zahrnující multikanálovou komunikaci, integraci obchodu, marketingu a služeb, jednotnou informovanost o zákazníkovi, konzistentní pohled na zákazníka, automatizované procesy, vyšší produktivitu práce zaměstnanců, lepší servis, rychlejší reakce na trh a požadavky zákazníka, a samozřejmě i zvýšení obrátu a zisku. Troufám si říci, že pro podnik, který se chce udržet v obtížných podmínkách 21. století, je implementace CRM skutečně nutností.

Na základě předchozích kapitol si dovoluji tvrdit, že CRM se významně podílí na zvýšení firemní výkonnosti v následujících oblastech:

### Snížení nákladů:

- Náklady na obsloužení zákazníka jsou nižší (komunikace, marketing, prodej, péče a podpora)
- Zjednodušení obchodních procesů

### Zvýšení kvality poskytovaných služeb a konkurenceschopnosti

- Zkrácení reakční doby na požadavky zákazníka
- Zaměstnanci mají sjednocené informace o zákazníkovi
- Lepší porozumění požadavkům zákazníka
- Zvýšení zákaznické loajality

### Zvýšení obrátu a zisku

- Zvýšení objemu prodeje na jednoho obchodníka
- Loajální zákazníci jsou v průměru ochotni akceptovat vyšší ceny za poskytované služby než zákazníci noví
- Zvyšuje se hodnota vztahu se zákazníkem, což má pozitivní dopad na výši dosahovaného zisku

Jak ukazují nejnovější průzkumy, CRM projekty představují návratnou investici pouze tehdy, jsou-li správně nastaveny. Kvalitní údaje o zákaznících jsou cennou a všeobecně uznávanou hodnotou. Rozhodujícím faktorem návratnosti investice do CRM je transformace na zákaznický orientovanou společnost a důraz na proces řízení změn v souladu s rozvojem firemní CRM strategie. Je nutná také systematická revize firemních procesů. Po mnoha neúspěších, kdy realizace mnoha projektů CRM nepřinesly požadované výsledky, si firmy uvědomily, že CRM musí být vnímáno jako filozofie integrovaná napříč celým podnikem, nikoliv jako samostatné a izolované řešení. Funkční CRM aplikace se propojují s financemi, prodejem, výrobou a ostatními oblastmi tak, aby pracovníci měli přesný přehled o potřebách svých zákazníků a historii kontaktů.

Domnívám se, že nasazení a následné využívání CRM je pro společnosti výhodné, a opravdu přináší výsledky. Bohužel ani sebelepší CRM systém společnosti nezaručí vyšší výkonnost, pokud firma nedefinuje postupy zajišťující plné využití systému, nezajistí důsledné proškolení uživatelů v návaznosti na osobní zodpovědnost a nevytvoří kontrolní mechanismy využívání CRM systému. To je také hlavním problémem současnosti. Většina společností disponuje dostačujícími CRM systémy, ale jejich neefektivní využití na všech úrovních jim následně nepřináší očekávané výsledky.

## Seznam použité literatury

- [ 1 ] NEUMAIEROVÁ, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy, Praha, Grada, 2002, ISBN 80-247-0125-1.
- [ 2 ] MARINIČ, P.: Tvorba hodnoty v zákaznickém managementu. Brno, Moravské zemské muzeum, ISBN 80-7028-226-6.
- [ 3 ] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.: Řízení vztahů se zákazníky. Praha, Grada, 2002., ISBN 80-7169-813-X.
- [ 4 ] FORSTER, T. R. V.: Jak získat a udržet zákazníka : tipy a rady jak zlepšit péči o zákazníky, kvalitu zboží, věrnost klientů, Praha, Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-663-2.
- [ 5 ] WESLLING, H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře, Praha, Grada, 2003, ISBN 80-247-0569-9.
- [ 6 ] NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti, Praha, Management Press, 2004, ISBN 80-7261-110-0.
- [ 7 ] časopis IT SYSTEM 1-2/2002 - Informační systémy – CRM, Brno, ISSN 1212-4567.
- [ 8 ] DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie procesy, pracovníci, technologie, Praha, Grada, 2002, Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.
- [ 9 ] UČEŇ, P.: Metriky v informatice, jak objektivně zjistit přínosy informačního systému, Grada, 2001, SBN 80-247-0080-8.

- [ 10 ] BROWN, S., A.: Customer Realtionship Management, John Wiley & Sons ltd., Canada, 2000, ISBN 0-471-64409-9.
- [ 11 ] DOHNAL, J.: Možná rizika inovace vztahů se zákazníky, Systémová integrace, 2003, ISSN 1210-9479.
- [ 12 ] NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNKSY, D.: Business Intelligence : jak využít bohatství ve vašich datech, Praha, Grada, 2005, Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1094-3.
- [ 13 ] VOŘÍŠEK, J.: Strategické řízení informačního systému a systémová integrace, Praha, Management Press, 1997, ISBN 80-85943-40-9.
- [ 14 ] Časopis: Speciální vydání časopisu IT Systéms: CRM, 11/2005, Brno, ISSN 1212-4567.
- [ 15 ] Časopis: Connect : síť, komunikace, systémy a bezpečnost, Brno, Computer Press, 10/2006, ISSN 1211-3085.
- [ 16 ] GREENBERG, P.: CRM at the Speed of Light, Osborne, 2001, ISBN 0072127821.
- [ 17 ] DOHNAL, J.: Metriky CRM a kompenzační systém využívající funkcionalitu CRM [online]. 2003, [16.10.2006].  
<[http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/08\\_dohnal.pdf](http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/08_dohnal.pdf)>.
- [ 18 ] Oracle Česká republika [online]. [22.11.2006].  
<<http://www.oracle.com/global/cz/index.html>>
- [ 19 ] SAP Česká republika [online]. [22.11.2006].  
<<http://www.sap.com/cz/solutions/business-suite/crm/index.epx>>

- [ 20 ]     Iterity s.r.o. [online]. [25.11.2006].  
          < <http://www.iterity.com/content/view/32/73/lang,cz/>>
  
- [ 21 ]     Microsoft Dynamics CRM [online]. [25.11.2006].  
          <<http://www.microsoft.com/cze/dynamics/crm/default.mspx>>
  
- [ 22 ]     eWay CRM [online]. [25.11.2006].  
          <<http://www.eway-crm.cz/>>
  
- [ 23 ]     Pregis, a. s. [online]. [19.10.2006].  
          <<http://www.pregis.cz/cz/about.htm>>
  
- [ 24 ]     Adastra [online]. [6.10.2006].  
          <<http://www.adastra.cz/>>
  
- [ 25 ]     CRM Software Leader [online]. [3.11.2006].  
          <<http://www.salesforce.com/>>

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Přehled CRM systémů dostupných v ČR	1. str.
Příloha č. 2 – Odvětvová klasifikace ekonomických činností OKEČ	5. str.
Příloha č. 3 – Povinná kmenová data obchodního partnera	2. str.

## **Příloha č. 1: Přehled CRM systémů dostupných v ČR dle CSSI**

Adastra CRM.360

Applix iEnterprise

ATEUS Contact Manager

Avaya

BroadVision

CentreVu

Clarify eFrontOffice

Clientele

Customer Service Management

e.piphany

iCRM

IDS Power Enterprise

mySAP Customer Relationship Management

Onyx

Oracle CRM

OR-INFO

Relavis eSales

Remedy

Siebel

Siebel Sales

Syspro comprehensive CRM

Podrobnější přehled CRM systémů dostupných v ČR na podzim 2006 je k dispozici v časopise Connect 10/2006 ze 2. října 2006.



## **Příloha č. 2: Odvětvová klasifikace ekonomických činností OKEČ**

Společnost PREGIS se zaměřuje na zákazníky z oblasti odvětvové klasifikace ekonomických činností OKEČ 25xxx až 29xxx.

### **25000-Výroba pryžových a plastových výrobků**

- 25100-Výroba pryžových výrobků
- 25110-Výroba pryžových plášťů a duší
- 25120-Protektorování pneumatik
- 25130-Výroba ostatních pryžových výrobků
- 25200-Výroba plastových výrobků
- 25210-Výroba plastových desek, fólií, hadic, trubek a profilů
- 25220-Výroba plastových obalů
- 25230-Výroba plastových výrobků pro stavebnictví
- 25240-Výroba ostatních plastových výrobků
- 25241-Výroba plastových výrobků pro konečnou spotřebu
- 25242-Výroba plastových součástí pro výrobní spotřebu

### **26000-Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků**

- 26023-Ostatní nepravidelná osobní pozemní doprava j. n.
- 26100-Výroba skla a skleněných výrobků
- 26110-Výroba plochého skla
- 26120-Tvarování a zpracování plochého skla
- 26130-Výroba dutého skla
- 26131-Výroba užitkového a ozdobného skla (kromě křišťálového)
- 26132-Výroba křišťálového skla
- 26140-Výroba skleněných vláken
- 26150-Výroba a zpracování ostatního skla včetně technického
- 26151-Výroba skla technického, laboratorního, optického, osvětlovacího
- 26152-Výroba skla užitkového
- 26200-Výroba nežáruvzdorných keramických a porcelánových výrobků kromě výrobků pro stavební účely, výroba žáruvzdorných keramických výrobků

26210-Výroba keramických a porcelánových výrobků převážně pro domácnost a ozdobných předmětů

26211-Výroba užitkového a ozdobného porcelánu

26212-Výroba užitkové a ozdobné keramiky a hrnčířských výrobků

26213-Výroba ozdobných předmětů z keramiky a porcelánu

26220-Výroba keramických sanitárních výrobků

26230-Výroba keramických izolátorů a izolačního příslušenství

26240-Výroba ostatních technických keramických výrobků

26250-Výroba keramických výrobků 26260-Výroba žáruvzdorných keramických výrobků

26300-Výroba keramických obkladaček a dlaždic

26400-Výroba pálených zdicích materiálů, tašek, dlaždic a podobných výrobků

26500-Výroba cementu, vápna a sádry

26510-Výroba cementu

26520-Výroba vápna

26530-Výroba sádry

26600-Výroba betonových, sádrových, vápenných a cementových výrobků

26610-Výroba stavebních betonových prvků

26620-Výroba stavebních sádrových prvků

26630-Výroba betonu připraveného k lití

26640-Výroba suchých maltových a omítkových směsí

26650-Výroba vláknocementových výrobků

26660-Výroba jiných betonových, sádrových, vápenných a cementových výrobků

26700-Řezání, tvarování a konečná úprava ozdobného a stavebního přírodního kamene

26800-Výroba jiných minerálních výrobků nekovových

26810-Výroba brusných výrobků

26820-Výroba ostatních minerálních výrobků nekovových

## **27000-Výroba základních kovů a hutních výrobků**

27100-Výroba železa, oceli, feroslitin a plochých výrobků, tváření výrobků za tepla

27200-Výroba litinových a ocelových trub a trubek

27210-Výroba litinových trub a trubek

27220-Výroba ocelových trub a trubek

27300-Jiné hutní zpracování železa a oceli

27310-Tažení oceli za studena  
27320-Válcování ocelových úzkých pásů za studena  
27330-Tváření nebo ohýbání ocelových výrobků za studena  
27340-Tažení ocelového drátu  
27400-Výroba a hutní zpracování neželezných kovů  
27410-Výroba a hutní zpracování ušlechtilých kovů a jejich slitin  
27420-Výroba a hutní zpracování hliníku a jeho slitin  
27430-Výroba a hutní zpracování zinku, olova, cínu a jejich slitin  
27440-Výroba a hutní zpracování mědi a jejích slitin  
27450-Výroba a hutní zpracování ostatních neželezných kovů a jejich slitin  
27500-Odlévání kovů /slévárenství/  
27510-Odlévání železa  
27520-Odlévání oceli  
27530-Odlévání lehkých kovů  
27540-Odlévání ostatních neželezných kovů

**28000-Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků kromě výroby strojů a zařízení**

28100-Výroba kovových konstrukcí a prefabrikátů  
28110-Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů  
28120-Výroba kovových prefabrikátů  
28200-Výroba kovových nádrží, zásobníků a kontejnerů, výroba topných těles a kotlů pro ústřední topení  
28210-Výroba kovových nádrží, zásobníků a kontejnerů (s obsahem nad 300 litrů)  
28220-Výroba topných těles a kotlů ústředního topení  
28300-Výroba parních kotlů kromě kotlů pro ústřední topení  
28400-Kování, lisování, ražení, válcování, protlačování kovů, prášková metalurgie  
28500-Povrchová úprava a zušlechťování kovů, všeobecné strojírenské činnosti  
28510-Povrchová úprava a zušlechťování kovů  
28520-Všeobecné strojírenské činnosti  
28600-Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků  
28610-Výroba nožířských výrobků  
28620-Výroba nástrojů a nářadí

28630-Výroba zámků a kování  
28700-Výroba ostatních kovodělných výrobků  
28710-Výroba ocelových sudů a podobných nádob (s obsahem 300 litrů a menším)  
28720-Výroba drobných kovových obalů  
28730-Výroba drátěných výrobků  
28740-Výroba spojovacího materiálu, řetězů a pružin  
28750-Výroba ostatních kovodělných výrobků

**29000-Výroba a opravy strojů a zařízení, n.**

29100-Výroba a opravy strojů pro výrobu a využití mechanické energie kromě motorů pro letadla, automobily a motocykly  
29110-Výroba a opravy motorů a turbín kromě motorů pro letadla, automobily a motocykly  
29120-Výroba a opravy čerpadel a kompresorů  
29130-Výroba a opravy potrubních armatur  
29140-Výroba a opravy ložisek, ozubených kol, převodů a jejich dílů  
29200-Výroba a opravy jiných strojů a zařízení pro všeobecné účely  
29210-Výroba a opravy pecí a hořáků  
29220-Výroba a opravy zvedacích a manipulačních zařízení  
29230-Výroba a opravy průmyslových chladicích a vzduchotechnických zařízení  
29240-Výroba a opravy jiných strojů pro všeobecné účely  
29300-Výroba a opravy zemědělských a lesnických strojů  
29310-Výroba a opravy zemědělských a lesnických traktorů  
29320-Výroba a opravy ostatních zemědělských a lesnických strojů  
29400-Výroba a opravy obráběcích a tvářecích strojů  
29410-Výroba přenosného ručního mechanizovaného nářadí a nástrojů  
29420-Výroba a opravy ostatních kovoobráběcích strojů  
29430-Výroba a opravy ostatních obráběcích strojů.  
29500-Výroba a opravy ostatních účelových strojů  
29510-Výroba a opravy strojů pro metalurgii  
29520-Výroba a opravy těžebních a stavebních strojů  
29530-Výroba a opravy strojů na výrobu potravin, nápojů a zpracování tabáku  
29540-Výroba a opravy strojů na výrobu textilií, textilních a oděvních výrobků, usní  
29550-Výroba a opravy strojů na výrobu papíru a lepenky

29560-Výroba a opravy ostatních účelových strojů j. n.  
29561-Výroba a opravy strojů a zařízení pro zpracování pryže a plastů  
29562-Výroba zařízení pro jaderné elektrárny a teplárny  
29563-Výroba a opravy strojů a zařízení pro tisk, brožování a vazbu knih  
29569-Výroba a opravy jiných účelových strojů  
29600-Výroba a opravy zbraní a munice  
29700-Výroba přístrojů a zařízení převážně pro domácnost  
29710-Výroba elektrických přístrojů a zařízení převážně pro domácnost  
29720-Výroba neelektrických přístrojů a zařízení převážně pro domácnost

## **Příloha č. 3: Povinná kmenová data obchodního partnera**

### **1) Kontaktní osoba**

- Oslovení – nastavuje se v české verzi a oslovení se automaticky překládá dle jazyku komunikace
- Příjmení – pokud neznáme, vyplňujeme znak N/A. Nutné znát Jméno nebo Příjmení
- Jazyk korespondence – musí se vždy nastavit
- Stát – musí se vždy nastavit
- Standardní komunikace – dle vybraného typu

#### **Relace**

- Organizace

### **2) Zájemce**

#### **Záložka Adresa**

- Jméno firmy - musí se vždy vyplnit
- Hledaný pojem – musí se vždy vyplnit
- Místo – pokud neznáme, vyplnit N/A
- Stát - musí se vždy vyplnit
- Jazyk - musí se vždy vyplnit
- Standardní komunikace dle vybraného typu

#### **Záložka Centrála**

- Právní forma
- Odvětví

#### **Relace**

- Kontaktní osoba
- Zástupce Pregisu

### 3) Zadavatel zakázky

#### **Záložka Adresa**

- Jméno firmy - musí se vždy vyplnit
- Hledaný pojem – musí se vždy vyplnit
- Místo – pokud neznáme, vyplnit N/A
- Stát - musí se vždy vyplnit
- Jazyk - musí se vždy vyplnit
- Standardní komunikace dle vybraného typu

#### **Záložka Centrála**

- Právní forma
- Odvětví
- Daňová čísla nutná pro fakturaci, daňová klasifikace

#### **Záložka Klasifikace/ časy**

- Klasifikace – zatrhnout Zákazník a vyplnit dnešní datum od pole „od“

#### **Záložka marketingové atributy**

- Přiřazení skupiny a hodnoty marketingových atributů

#### **Data oblasti odbytu**

- Výběr oblasti odbytu
- Limit marketingové podpory
- Podmínky expedice
- Schéma zákazníka
- Měna, platební podmínky, typ ceníku

#### **Relace**

- Kontaktní osoba
- Zástupce Pregisu